

Berufsbild Greenkeeper

1. Anforderungen an Greenkeeper.....	1
2. Ausbildung für Greenkeeper in Deutschland	3
2.1 AGQ Anforderungsprofile.....	4
Typ A: Arbeitskräfte ohne Qualifikation	4
Typ B: Qualifizierter Platzarbeiter.....	5
Typ C: Geprüfter Greenkeeper/Fachagrarwirt Golfplatzpflege.....	5
Typ D: Geprüfter Head-Greenkeeper.....	6
2.2 Zertifizierungssystem des GVD.....	7
2.3 Organisatorische Gestaltung des Greenkeepings.....	8
2.4 Entgelte deutscher Greenkeeper.....	9
3. Greenkeeping in den USA und Großbritannien.....	10
3.1 Greenkeeping in den USA.....	10
Anforderungen an einen Golf Course Superintendent	11
Gehalt amerikanischer Greenkeeper	12
3.2 Greenkeeping in Großbritannien.....	13
Berufliche Voraussetzungen in UK	13
Greenkeeper Assistent und Praktikanten.....	13
Head-Greenkeeper und Course Manager	14
Akademische Qualifikationen.....	15
Weiterbildung Master Greenkeeper	15
Career Path Greenkeeping	15
3.3 Greenkeeping im internationalen Vergleich.....	16
4. Softwareangebote für das Greenkeeping.....	17
Quellen.....	19

1. Anforderungen an Greenkeeper

Während in den angelsächsischen Ländern die Pflege des Platzes, die Rasenkultur traditionell einen hohen Stellenwert hat und im Mittelpunkt des Golfsports steht, führt das Greenkeeping in Deutschland eher ein Schattendasein. Das Pflegemanagement einer Golfanlage, also das Greenkeeping, wird oft mit „ein bisschen Rasenmähen“ gleichgesetzt. Deutsche Golfer sind anscheinend weniger sensibel als Golfer aus anderen Ländern. Dies mag auch daran liegen, dass der Rasen im angloamerikanischen Raum insge-

samt einen höheren Stellenwert hat. Fragt man amerikanische Golfer nach ihrem Platz, so kennen sie meist den Architekten, den Superintendent und auch die unterschiedlichen Grassorten – weil dieses sich alles gravierend auf ihr Spiel auswirkt. In Deutschland dürften diese Fragen meist unbeantwortet bleiben.

Dieses ist allerdings kaum nachvollziehbar, denn Golfplätze unterscheiden sich ganz erheblich voneinander – und damit auch die Anforderungen an die Golfplatzpflege. Regionale Lage, Topographie, Gelände und Untergrund, Höhe über dem Meeresspiegel, Spielzeiten im Jahr sind natürliche Rahmenbedingungen. Hinzu kommen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wie die Zielsetzung, Organisationsform und Größe der Golfanlage sowie die Vielfalt zusätzlicher Service- und Freizeiteinrichtungen. Offensichtlich ist, dass einfache Kurzplätze ein geringeres Anforderungsprofil und einzuhaltenden Qualitätsstandard als Mehrfachanlagen oder Ferienressorts haben. Auch die Intensität der Anlagenutzung durch den Golfsport spielt eine Rolle. Ein umfangreicher Turnierbetrieb mit Einhaltung von PGA-Anforderungen¹ sowie parallel laufendem gewinnorientierten Greenfeebetrieb stellt höhere Erwartungen an den Zustand des Platzes und damit an die Arbeit der Greenkeeper als ein einfacher Mitgliederbetrieb.

Neben den externen und strategischen Faktoren ist die Organisation des Greenkeepings innerbetrieblich von den vorhandenen Kompetenzen im Clubmanagement und deren Bereitschaft zur Übernahme der diversen anfallenden Aufgaben abhängig². Dieses schlägt sich formal in der Organisationsstruktur nieder.

Die verschiedenen Golfbetriebe stellen unterschiedliche Anforderungen an die Golfplatzpflege. Ein Golfplatz ist ein Areal in der Natur und Teil einer Golfanlage. Eine Anlage besteht neben den Spielbahnen aus dem Übungsbereich und Gebäuden zur Unterbringung von Gerätschaften und Maschinen. Der Übungsbereich umfasst meist eine Driving Range für lange Schläge, Pitching Grüns für kurze Schläge, Putting Grüns zum Üben des Puttens und Kurzbahnen. Zu bearbeitende Bereiche des Golfplatzes sind die Abschläge, die Fairways und Grüns. Dazu kommen die Bunker, Wasserhindernisse und das Rough. Unterschieden werden kann zwischen regelmäßig anfallenden Arbeiten, der Grundpflege, und temporären Aufgaben. Bei der Grundpflege geht es um den Unterhalt aller Rasen- und Pflanzenflächen. Tätigkeiten sind hier vor allem das Anpflanzen, das Säen und die Mäharbeiten. Zum Erreichen des erwünschten Platzzustandes müssen die verschiedenen Beregnungs- und Pflorgetechniken eingesetzt und über Art und Umfang der Pflanzenernährung und des integrierten Pflanzenschutzes entschieden werden.

Neben den grünen Tätigkeiten gibt es weitere technische und bauliche Qualifikationen, die verlangt werden. So werden Neu- und Umbauten ebenfalls von Greenkeepern ausgeführt. Sie sind zuständig für den Unterhalt der Platz- und Spieleinrichtungen wie das Aufstellen von Abgrenzungen und Ausschilderungen oder die Pflege von Ballwaschern, Bänken und Bunkern. Technische Kenntnisse sind notwendig, weil der überwiegende

¹ Die Professional Golfers Association (PGA) ist der Verband der Berufsgolfer. Zu den von der PGA betreuten Berufsgolfern gehören hauptsächlich Golflehrer („Teaching Professionals“). Aufgrund der großen Geldbeträge, die bei Profiturnieren bewegt werden, gründete die PGA spezielle Organisationen für die Turnierspieler, die den Begriff „Tour“ im Namen führen. Die beiden größten sind die PGA Tour und die PGA European Tour.

² vgl. Arbeitsgemeinschaft Greenkeeper Qualifikation (AGQ): Anforderungsprofil Golfplatzpflegepersonal. 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S.2

Teil der Arbeiten durch handwerkliche und technische Hilfsmittel unterstützt wird. Eine Auswahl der auf einem Golfplatz benötigten Maschinen zeigt die Vielfalt: Radlader, Schlepper, Sämaschinen, Rasenbau- und Rasenverlegemaschinen, Sodenschneider, Großflächenmäher, Geräte für die Platzpflege, Schneidwerke, Reinigungs- und Kehrmaschinen, Häcksler, Hacker und Schreddermaschinen.

Aus diesen vielfältigen Anforderungen resultieren Managementaufgaben, die die Arbeiten planen, koordinieren und überwachen. So wird in Zusammenarbeit mit dem Management eine Pflegeplanung über das gesamte Jahr erstellt, bei der die Jahreszeiten und die Turniertermine berücksichtigt werden. Für die Beschaffung, Pflege und Wartung dieses Fuhrparks muss ein Investitions- und Unterhaltsplan erstellt werden. Hierzu kommt die genaue Kalkulation von Arbeitszeiten, Düngemittel- und Wassereinsatz sowie anderer täglich erforderlichen Planungs- und Wartungsarbeiten. Je nach Zielsetzung wird ein Jahresbudget für die Golfplatzpflege erstellt und anhand von Kostenrechnung und Wirtschaftlichkeitsberechnungen durch den Head-Greenkeeper überprüft. Die fachgerechte Pflege und Bewirtschaftung von Golfplätzen erfordert daher Tätigkeiten von der einfachen Handarbeit bis hin zu Führungsaufgaben.³

Um diese vielfältigen Aufgaben erledigen zu können, besteht das Pflegepersonal aus einem Team unterschiedlich qualifizierter Mitarbeiter. Meist ist der Head-Greenkeeper verantwortlich für die Mitarbeiterplanung und -führung. Daher muss er auch personalwirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Kompetenzen haben. Kommunikative und soziale Kompetenzen werden in Zusammenarbeit mit dem Clubmanagement benötigt, da alle Tätigkeiten und Arbeiten auf der Anlage in Absprache mit diesen geschehen. Tendenziell wird sich die Tätigkeit der Head-Greenkeeper auf organisatorische und administrative Aufgaben verlagern, da der planerische Anteil zunimmt. Auch wenn in Deutschland noch lange keine amerikanischen Strukturen im Golf vorherrschen, dürfte sich das Berufsbild des Greenkeepers daher langfristig professionalisieren.

2. Ausbildung für Greenkeeper in Deutschland

Um den verschiedenen Aufgaben und Organisationsstrukturen gerecht zu werden, gibt es in Deutschland vier differenzierte Anforderungs- und Tätigkeitsprofile für Greenkeeper, die von der Arbeitsgemeinschaft Greenkeeper Qualifikationen entwickelt wurden.⁴ Diese vier Levels ermöglichen es Golfclubs oder Betreibergesellschaften, die für sie notwendige und wirtschaftlich günstigste Struktur im Pflegemanagement zu entwickeln. Die einzelnen Stufen im Qualifizierungssystem bauen aufeinander auf, jede Stufe beschreibt einen unterschiedlichen Qualifikationsgrad. Eine Qualifikation beschreibt die Fähigkeit einer Person, eine bestimmte Tätigkeit regelmäßig auf dem entsprechenden Niveau auszuführen. Sie wird durch Ausbildung und Fortbildung, also Qualifizierung erreicht. Während es sich bei Qualifikation um einen formalen Begriff handelt, der das erfolgreiche Bestehen einer Bildungsleistung beschreibt, bedeutet Kompetenz die Fä-

³ vgl. AGQ 2006, S.1: „Management im Greenkeeping im umfassenden Sinne bedeutet: Zielsetzung, Planung, Organisation, Stellenbesetzung, Weisung, Koordination, Budgetierung, Kontrolle, Berichterstattung, Präsentation, Kundenorientierung.“

⁴ vgl. AGQ 2006, S. 4-10

higkeit einer Person, eine entsprechende Tätigkeit auszuführen. Eine entsprechende Qualifikation ist also Voraussetzung, um kompetent arbeiten zu können.

2.1 AGQ Anforderungsprofile

Die derzeitigen Berufsbildungen im Greenkeeping wurden vom GREENKEEPER VERBAND DEUTSCHLAND E.V. (GVD) strukturiert. Sie sind keine anerkannten Berufsausbildungen im Sinne des BERUFSBILDUNGSGESETZES (BBiG). Trotzdem sind sie sowohl für die Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmer von hoher Bedeutung, denn sie ermöglichen die aufgabenbezogene Zuordnung der Fortbildungen zu den organisatorischen und finanziellen Strukturen. Zudem kann hierin eine notwendige Vorstufe für gesetzliche Berufsregelungen, also die Professionalisierung, gesehen werden.

Aufgrund der Rechtslage kann es keine verbindlichen Eingangsberufe für die Fortbildungen zum Greenkeeping geben, wie dieses bei reglementierten Berufen der Fall ist. Der GVD hat aber Empfehlungen für die Eingangsqualifikationen ausgesprochen: Für die ersten beiden Kompetenzlevels Typ A und Typ B werden keine Berufsabschlüsse vorausgesetzt. Für die beiden höheren Kompetenzlevels werden einschlägige Berufsabschlüsse vorausgesetzt, wobei diese die längste Fortbildungstradition haben. Die Abschlüsse Fachagrarwirt Golfplatzpflege und Head-Greenkeeper können seit 1990 und seit 1997 bei den Bildungszentren der DEULA Bayern GmbH/DEULA Kempen, Niederrhein GmbH abgelegt werden. Diese übernehmen auch die Prüfungsvorbereitung.

Da für das Greenkeeping fachliche Qualifikationen nicht vorgeschrieben sind ist es umso wichtiger, dass persönliche Kompetenzen vorhanden sind. Meist verschaffen die Liebe zur Natur sowie umweltbewusstes Denken und Handeln den ersten Zugang zur Tätigkeit. Da bei jedem Wetter, zu jeder Jahreszeit und in der Saison auch am Wochenende gearbeitet wird, sind Spaß an der Arbeit im Freien und Dienstleistungsbereitschaft wichtige Voraussetzungen. Hinzu kommen handwerkliches Geschick, technisches Verständnis, ästhetisches Empfinden und körperliche Belastbarkeit. Weitere gewünschte Eigenschaften sind eine gute Allgemeinbildung, Teamfähigkeit, Lernbereitschaft, Freundlichkeit und Zuverlässigkeit sowie sorgfältiges und gewissenhaftes Arbeiten. Für die Kommunikation innerhalb des Teams und mit den Vorgesetzten sind eine diplomatische Art, Vermittlungsfähigkeiten und Durchsetzungsvermögen hilfreich.

Typ A: Arbeitskräfte ohne Qualifikation

Typ A: Hierunter werden Arbeitskräfte zusammengefasst, die ohne spezielle Qualifikation arbeiten. Sie werden vor allem für einfache praktische Arbeiten angelernt und eingesetzt. Nach der entsprechenden Einweisung verrichten sie Tätigkeiten im Rahmen der Grundpflege zum Unterhalt der Pflanz- und Rasenflächen. Hierzu gehören Anpflanzen, Säen, Soden legen sowie Transport- und Mäharbeiten unter Zuhilfenahme entsprechender Geräte. Außerdem kümmern sie sich um die Einrichtungen für den Spielbetrieb, wie Abgrenzungen, Ausschilderungen, Markierungen, Ballwascher, Bänke und Bunker. Durch Beachtung der Platzregeln und Unfallverhütungsvorschriften bei ihrer Arbeit passen sie ihr Verhalten an den Spielbetrieb an. Sie benötigen keine speziellen Eingangsqualifikationen und arbeiten meist als Saison- oder Teilzeitkräfte. Ihre Arbeit erfolgt ausschließlich auf Weisung und erst mit ihr erlangen sie ihre golfplatzspezifischen Kenntnisse. Eine Neigung zur Natur und zum Golfsport sind von Vorteil.

Typ B: Qualifizierter Platzarbeiter

Typ B sind die qualifizierten Platzarbeiter, die in dieser Funktion oder als Greenkeeper tätig sind. In der Regel stellen sie den größten Teil des Golfplatzpflegepersonals. Um in dieser Position arbeiten zu können, sollte ein fachliches Grundwissen bereits vorhanden sein. Beispielsweise ist dies bei einem entsprechenden Berufsabschluss in einem grünen Beruf wie Gärtner, Landwirt, Forstwirt oder Winzer der Fall. Diese Position bietet auch eine Aufstiegsmöglichkeit für angelernte Platzarbeiter, die durch langjährige Mitarbeit ihr Wissen erweitert haben. Angeraten ist das Absolvieren eines zweiwöchigen Platzarbeiterlehrgangs bei der DEULA Kempen, in dem hauptsächlich praktische Fertigkeiten für die Arbeit auf dem Golfplatz vermittelt werden. Im Mittelpunkt steht die intensive Schulung an Maschinen und Geräten der Golfplatzpflege. Der Abschluss beinhaltet das AGQ-Niveau Typ B.

Aufgrund der vertieften Kenntnisse über die Einstellung und Wartung der im Pflegebetrieb genutzten Maschinen können speziellere, schwierigere Mäharbeiten und die Ausbringung von Düngern auf den Rasenflächen verrichtet werden. Qualifizierte Platzarbeiter haben Einsicht in Probleme bei Bau und Spielbetrieb sowie den Einfluss des Wetters und der Witterung auf das Pflanzenwachstum. Es bestehen vor allem Kenntnisse darüber, wie sich das Graswachstum über das Jahr hinweg verändert und welche witterungsbedingt auftretenden Krankheiten es gibt. Zudem erlangen sie einen Überblick über die Pflegeplanung und Materialbeschaffung/-wirtschaft sowie umweltrelevante Bereiche wie Wasserreservoirs. In einem vorgegebenen Rahmen können die Arbeiten im eigenverantwortlich ausgeführt werden.

Typ C: Geprüfter Greenkeeper/Fachagrarwirt Golfplatzpflege

Der Typ C ist der geprüfte Greenkeeper oder Fachagrarwirt Golfplatzpflege, der für das pflegeverantwortliche Greenkeeping verantwortlich ist.⁵ Voraussetzung sind die erfolgreich abgeschlossene Ausbildung in einem grünen Beruf und mindestens zwei Jahre Golfplatzpflegepraxis. Bewerber ohne grünen Berufsabschluss müssen mindestens sechs Jahre Golfplatzpflegepraxis nachweisen und eine Greenkeeper-Fortbildung bei der DEULA absolviert haben. Bei Vorliegen der Prüfungsvoraussetzungen kann die Prüfung vor der LANDWIRTSCHAFTSKAMMER NORDRHEIN-WESTFALEN in Bonn abgelegt werden.

Die Arbeitsaufgaben sind vor allem verantwortliche Entscheidungen über die vegetationsbezogenen Pflegemaßnahmen. In die Arbeit sind ökologische Fragen einzubeziehen wie der Umweltschutz im Sinne des integrierten Pflanzenschutzes ein. Notwendig sind Kenntnisse auf dem Gebiet der Schutzmittel und Düngearten bei Auswahl, Einsatz und Applikationstechniken sowie der Einsatz umweltfreundlicher Materialien, Biotopinitialisierung und -pflege und Optimierung der Beregnungstechnik zur Wassereinsparung. Alle Maßnahmen werden in einem Umweltmanagementplan gebündelt. Aufgaben im Einzelnen sind die Verwaltung der Rasenflächen, die Planung, Realisierung und Kontrolle der Qualitätsoptimierung verschiedener Funktionsflächen sowie die Erstellung der Pflegepläne mit Pflanzenbestandsführung unter Berücksichtigung von Witterungseinflüssen. Hinzu kommt die Planung von Pflanzenernährung, Pflanzenschutzmaßnahmen

5 vgl. AGQ 2006, S.6

und Düngearten, auch bei Regeneration und Renovationsmaßnahmen sowie Neu- und Umbauten. Geplant werden auch der Einsatz spezieller Techniken wie Aerifizierung und Tiefenlockerung. Hierzu sollte auch die entsprechende Berechnungs- und Greenkeeping-Software angewandt werden können.

Neben den grünen Aufgaben ist der Fachagrarwirt auch für die Bedienung, Einstellung und Wartung der Maschinen und die Einweisung von Mitarbeitern hieran sowie die Instandhaltung der Berechnungstechnik zuständig. Er plant den optimalen Einsatz der Maschinen und deren Nutzungsdauer in einen mehrjährigen Investitionsplan. Die gesamte Pflegeplanung erfolgt unter Berücksichtigung rechtlicher Vorgaben und betriebswirtschaftlicher Aspekte. Dazu werden die wichtigsten Gesetze, Normen, Richtlinien und Empfehlungen aus bestehenden Boden- und Materialprüfverfahren angewandt und vorhandene Abnahmekriterien beachtet. Die verantwortliche Führung des Greenkeeping-Teams setzt Kenntnisse in der Arbeitsorganisation, Aufgabenkontrolle und Arbeitsbedingungen seiner Mitarbeiter voraus und macht Kenntnisse im Arbeits- und Sozialrecht notwendig.

Typ D: Geprüfter Head-Greenkeeper

Der Arbeitsschwerpunkt des geprüften Head-Greenkeepers liegt in der Organisation und dem Management des ihm unterstellten Greenkeepings. Die kurz- und langfristigen Zielsetzungen erarbeitet er in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung. Er besetzt eine leitende Position auf einer Golfanlage, da er für den wichtigsten Bereich, den Golfplatz, verantwortlich ist. Er ist damit auch ein wichtiger Mitarbeiter für die Repräsentation nach außen.

Die Aufgaben werden unter wirtschaftlichen Aspekten betrachtet. Hierzu zählt die Optimierung der Arbeitsabläufe durch gezielte Personaleinsatzsteuerung mit dem Qualitäts- und Zeitmanagement des Pflgeteams. Zur Kontrolle werden die Handlungsweisen und Entscheidungen dokumentiert, ausgewertet und verglichen. Durch Kostenrechnung, Inventur, Wirtschaftlichkeitsberechnungen und Controlling wird am Jahresende eine Plan-Ziel-Kontrolle durchgeführt. Zudem ist er mitverantwortlich für die Personalsuche und Entwicklung der Greenkeeper.

Die Jahresplanung über die Pflege, Turniervorbereitungen, Neu- und Umbauten, Anschaffungen, Investitionen und Personalbedarf werden aus den Daten der letzten Jahre unter Einbeziehung der geplanten Aktivitäten erstellt und daraus der notwendige Budgetrahmen abgeleitet. Für die Pflege- und Turnierplanung sind Kenntnisse über Ausschreibungen und Leistungsverzeichnisse sowie in Boden- und Pflanzenkunde, über Flächenbedarf, Konstruktionstypen, Bodenarten und Wasserverhältnisse notwendig. Ziel ist die Einsatzverbesserung von Techniken zur Pflanzenernährung, Pflanzenschutz und Berechnungstechnik, um die selbstständige Fortentwicklung der Pflanzungen und Biotope zu ermöglichen. Hiermit sollen Neupflanzungen und die damit verbundene Ausgaben verringert werden. Bei Neu- und Umbauten ist der Head-Greenkeeper für das Projektmanagement zuständig und beachtet hierzu relevante rechtliche Grundlagen wie Gesetze, Normen, Richtlinien oder Bauabnahmekriterien. Insbesondere sind dieses das Baurecht nach VOB und VOL⁶, Umweltrecht, Haftungsfragen, Unfallversicherungen

⁶ VOB: Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen; VOL: Verdingungsordnung für Leistungen

und Kaufverträge. In die Planung werden pflanzenbauliche Aspekte wie bodenmechanische Zusammenhänge einbezogen. Bei der Ausführung koordiniert der Head-Greenkeeper den Bau-, Spiel- und Pflegebetrieb und führt die Bauüberwachung.

Um dieses eigenverantwortliches Arbeiten leisten zu können, werden folgende Kompetenzen benötigt: Organisatorisches Talent, Computer-, Englisch- und Buchhaltungsgrundkenntnisse. Zudem ist die Affinität zum Golfsport Voraussetzung, da für die Zulassung zur Prüfung ein Handicap von mindestens 36 gefordert wird. Nach dem Besuch weiterer Lehrgangsblocke nach den AGQ-Regelungen Typ D kann eine weitere Prüfung vor der LANDWIRTSCHAFTSKAMMER NRW mit dem Abschluss „Geprüfter Head-Greenkeeper“ abgelegt werden. Der Lehrgang wird durch eine praktische Hausarbeit zu einem selbst ausgewählten Thema abgeschlossen⁷.

2.2 Zertifizierungssystem des GVD

Während es beim Anforderungsprofil um eine hierarchische Gliederung der unterschiedlichen Tätigkeiten im Greenkeeping geht, dient das Zertifizierungssystem weitgehend der Anpassungsqualifizierung. Durch die ständigen Veränderungen am Golfmarkt steigen die beruflichen Anforderungen. Daher ist es notwendig, dass die bereits erworbenen Qualifikationen, erhalten, erweitert und der technischen Entwicklung angepasst werden. Neben der Anpassungsqualifizierung ist ein weiteres Ziel die Aufstiegsqualifizierung, indem vorhandene Kompetenzen so ausgebaut werden, dass ein dieser möglich wird.

Um diesen Zielen gerecht zu werden, bringt der GREENKEEPER VERBAND DEUTSCHLAND (GVD) seine Qualifizierungen alle in das GVD-Zertifizierungssystem ein. Im Jahr 2006 hat er hierfür ein GVD-Zertifikat eingeführt, mit dem die beruflichen Anforderungen bewertet werden. Es soll für den Arbeitgeber den Nachweis über die Kompetenzen eines Greenkeepers geben.

Für das GVD-Zertifikat wurden alle Fortbildungsveranstaltungen des Bundesverbandes und der Regionalverbände hierfür nach Wertigkeit und Anspruch eingeteilt. Für die Teilnahme an einem Seminar oder einer Tagung gibt es eine bestimmte Anzahl von Punkten. Bei Erreichen einer bestimmten Punktzahl wird das entsprechende Zertifikat ausgestellt. Seminarinhalte sind beispielsweise Pflegekosten, Pflanzenschutz, Teichpflege, nachhaltige Golfplatzpflege oder der Klimaschutz auf Golfanlagen.

Zukünftig sollen auch Seminare anderer Verbände, der Industrie sowie die Fortbildungen der DEULA in das GVD-System einbezogen werden. Denn neben den GVD eigenen Fortbildungen gibt es durchaus weitere Qualifizierungsmaßnahmen, die für Greenkeeper sinnvoll sind. Offen ist derzeit noch, ob eine nachträgliche Bepunktung möglich ist. Zu den möglicherweise einzubeziehenden Fortbildungen zählen insbesondere die themenbezogenen Seminare folgender Anbieter:

Die DEUTSCHE RASENGESELLSCHAFT (DRG) bietet jährliche kostenpflichtige Rasenseminare an. Themenschwerpunkte sind unter anderem die Begrünung extremer Standorte, Gräserzüchtung und Rasenregeneration.

⁷ vgl. Lehrgangsbeschreibung der DEULA Kempten (www.deula-kempen.de)

Der DEUTSCHE GOLFVERBAND (DGV) bietet Tagungen zum Thema Umweltmanagement an. Außerdem präsentiert er sich zusammen mit den weiteren Golfverbänden auf der Messe GaLaBau⁸. Diese Messe stellt eine Plattform für den Bau, die Pflege und das Management von Golfanlagen dar, bietet Informationen über Produktneuheiten und ist Treffpunkt für den fachlichen Austausch sowie die Weiterbildung der Entscheider und Mitarbeiter.

Die FORSCHUNGSGESELLSCHAFT LANDSCHAFTSENTWICKLUNG UND LANDSCHAFTSBAU (FLL) bietet eine Fortbildung zum zertifizierten Baumkontrolleur an. Hier werden Grundlagen der Baumkontrolle, Schäden und Schadsymptome und das Erkennen von verdächtigen Umständen vermittelt.

2.3 Organisatorische Gestaltung des Greenkeepings

Wie wichtig Qualifizierungen sind zeigt sich vor allem an der Organisation des Greenkeepings. Auf den einzelnen Golfanlagen unterscheiden sich die Anforderungsprofile an das Greenkeeping stark voneinander. Zudem variiert der Stellenwert der Greenkeeper innerhalb der Organisation einer Golfanlage stark. Im Grundsatz lassen sich zwei Modelle differenzieren:

Im Modell I ist das Greenkeeping nachgeordnet und erledigt die vom Management zugewiesenen Aufgaben. Selbstständig ausgeführt unter Leitung des Head-Greenkeepers werden Pflegemaßnahmen, Beschaffung von Betriebsmitteln und Ausführung von Turniervorbereitungen sowie Neu- und Umbauten. Entscheidungen über den Budgetrahmen, notwendige Investitionen, Personalbeschaffung und dergleichen hat allein das Management. Dieses Modell ist ein Vereinsmodell.

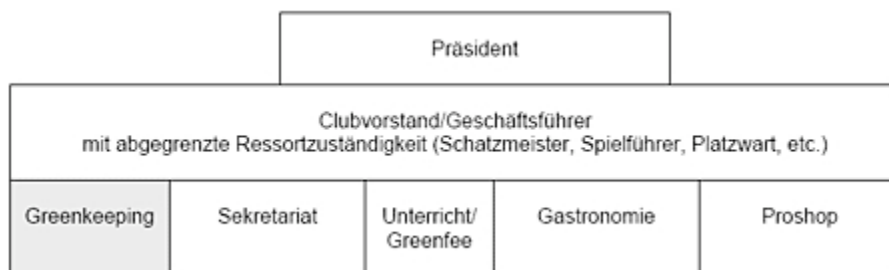


Abb. 1: Organisationsmodell I (AGQ 2006)

Das Modell II findet sich eher bei Betreiber- und Trägergesellschaften. Hier werden dem Head-Greenkeeper mehr Vollmachten übertragen, der nicht nur Verantwortung für das Greenkeeping trägt, sondern auch hierarchisch mit dem Clubmanager gleichrangig ist. Ihm obliegt die Umsetzung der durch den Golfplatzbetreiber beschlossenen Strategien und daher ist er maßgeblich an der Jahresplanung und der Erstellung des Budgets beteiligt. Er handelt in enger Zusammenarbeit mit dem Clubmanager und ist dem Betreiber zur Rechenschaft verpflichtet. Gegenüber den Greenkeepern ist er weisungsbefugt und trägt die Personalverantwortung für diesen Bereich.

8 Bundesverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e. V.

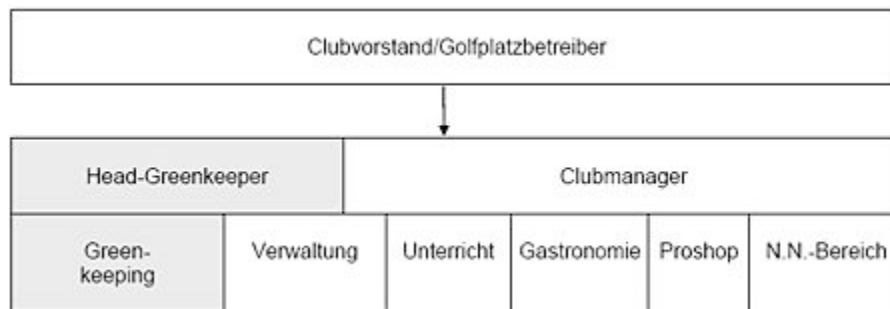


Abb. 2: Organisationsmodell II (AGQ 2006)

Eine besondere Herausforderung an das Greenkeeping ist die Tatsache, dass der Golfbetrieb stark saisonal geprägt ist. In Deutschland findet er im Wesentlichen in den Monaten März bis November statt, je nach Standort der Anlage auch kürzer oder länger. Dieses bedeutet, dass das Greenkeeping nicht in normalen Arbeitszeiten erfolgen kann, sondern während der Spielzeit in der Regel eine 7-Tage-Woche gearbeitet werden muss. Dagegen fallen in den Wintermonaten, abgesehen von Neu-, Umbau- oder Renovierungsarbeiten, deutlich weniger Arbeiten an. Der Spielbetrieb und die Vegetationszeiten bedingen, dass in einigen Monaten kaum Bedarf besteht, in anderen dagegen sehr viel.

Dies ist bei den arbeitsrechtlichen Gestaltungen zu berücksichtigen. Bei der Gestaltung der Arbeitszeit sind daher Arbeitszeitkonten mit einem Jahresstundenkontingent zu vereinbaren. Diese ermöglichen den Ausgleich im Rahmen des Arbeitsgesetzes (AZG) und vermeiden entsprechende Wochenend- und Feiertagszuschläge. Zudem werden aufgrund des stark saisonalen Arbeitsanfalls die Teams der Greenkeeper in den meisten Fällen aus einer Mischung von Voll- und Teilzeitbeschäftigten bestehen. Während in Südspanien und den USA (Florida) insbesondere die Wintermonate pflegeintensive Zeiten sind, sind dieses in Deutschland die Sommermonate. Ein Austausch wie beim Servicepersonal der Gastronomie (Winter: Arlberg, Sommer: Sylt) ist beim Greenkeeping nicht bekannt.

Insofern müssen andere Maßnahmen zur Harmonisierung ergriffen werden wie die Entlassung im November und Neueinstellung im Februar oder die Ausstellung befristeter Verträge. Folgende arbeitsrechtliche Lösungen sind häufiger anzutreffen: Beschäftigte in den Positionen Platzarbeiter, Greenkeeper und Head-Greenkeeper werden als Angestellte beschäftigt. Diese Mitarbeiter sind vollzeitbeschäftigt und ihr Arbeitsverhältnis ist meist unbefristet. Die Aushilfskräfte dagegen sind Saisonarbeiter.

2.4 Entgelte deutscher Greenkeeper

Da Golfclubs nicht in Arbeitgeberverbänden organisiert sind, gelten hier keine Tarifverträge. Es existieren Rahmenverträge, die Eckpunkte wie Gehalt, Urlaub und ähnliches regeln. Allerdings besteht keine Verpflichtung, sich an diese Vorgaben zu halten oder sich nach diesen zu richten.

Die Gehaltsspanne für Greenkeeper liegt nach Umfragen zwischen 1.700 € und 3.500 €. Es liegen keine Angaben darüber vor, ob die Fortbildungsprüfungen sich positiv auf das Entgelt auswirken. Im Durchschnitt, verdient ein Head-Greenkeeper laut DGV-Betriebsvergleich 2006 auf einer 18-Löcher-Anlage 45.000 Euro brutto pro Jahr, was

einem monatlichen Entgelt von 3.750 € entspricht.⁹ In der Spiel- und Vegetationsperiode werden meist zusätzlich Saisonarbeiter als Aushilfen oder geringfügig Beschäftigte angestellt. Das Arbeitsentgelt als Minijob beträgt bis zu 400 € monatlich, wobei für den Arbeitnehmer keine Steuern oder Sozialabgaben anfallen. Der Arbeitgeber zahlt eine Pauschale von 25 % für die Renten- und Krankenversicherung sowie Steuern. Das Arbeitsverhältnis wird in der Regel zeitlich befristet sein.

Im Organisationsmodell II werden an den Head-Greenkeeper wesentliche Arbeitgeberbefugnisse übertragen wie die Einstellungs- und Entlassungsbefugnis oder eine umfassende Prokura. Arbeitsrechtlich handelt es sich dann um einen leitenden Angestellten gemäß Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), für die das Arbeitszeitgesetz nicht gilt und das Kündigungsschutzgesetz eingeschränkt ist, beispielsweise grundlose Beendigung gegen Abfindung.

Zudem gibt es selbstständige Greenkeeper, die als Dienstleistungsunternehmer Golfplatzpflege anbieten. Diese haben in Deutschland allerdings nur einen geringen Anteil, der unter 5 % liegen dürfte.

3. Greenkeeping in den USA und Großbritannien

Bisher wurde die Situation im deutschen Greenkeeping beschrieben. Um diese einschätzen und bewerten zu können, empfiehlt sich der Vergleich mit den großen Golfnationen USA und Großbritannien. Ein solcher Vergleich ist nicht unproblematisch, da sich die Strukturen grundsätzlich unterscheiden. Trotzdem kann er Aufschluss darüber geben, in welche Richtungen Entwicklung möglich sind.

3.1 Greenkeeping in den USA

Der Golfsport nimmt in den USA in der dortigen Sportlandschaft tendenziell einen höheren Stellenwert ein und ist infrastrukturell professioneller gestaltet als in Deutschland. Dies beweist schon der Blick auf die Entwicklungen des amerikanischen Golfsports.

Schon Anfang des 20. Jahrhunderts begann man in den USA damit, verschiedene Grassorten zu entwickeln, diese eingehend zu testen und in Golfanlagen zu implementieren¹⁰. Im Vordergrund stand die Erforschung verschiedener Grasarten hinsichtlich Wetterbeständigkeit und Bespielbarkeit. Seit 1920 werden die Forschungsergebnisse von der eigens für diesen Zweck gegründeten USGA Green Section¹¹ gesammelt und bewertet. Durch die Klimadebatte der letzten Jahre umfassen die Beratungsangebote mittlerweile auch die umweltgerechte Platzpflege, insbesondere den verhältnismäßigen Einsatz von Wasser und Düngemitteln.

⁹ vgl. DGV Betriebsvergleich 2006, Punkt 6.1.6

¹⁰ vgl. Golf Course Superintendents Association of America, GCSAA

¹¹ United States Golf Association, Green Section Department. Zu dessen Aufgabengebieten zählen u. a. die Beratung in Grasangelegenheiten, Finanzierung von Forschungsprojekten und Förderung des ökologischen Bewusstseins.

Mit der 1926 gegründeten GCSSA¹² wurde ein enges Netzwerk zur Optimierung der Arbeitsabläufe und zum effizienten Informationsaustausch geschaffen. In den 1960er Jahren waren fast alle Bundesstaaten der USA in Projekten der USGA Green Section eingebunden und der bis dato gebräuchliche Titel Greenkeeper wich der Berufsbezeichnung Golf Course Superintendent, welcher auf die voranschreitende Professionalisierung im Golfsport hinwies. Die Professionalisierung zeigt sich auch an den Eingangsqualifikationen. Einer Studie der GCSAA zufolge haben 98 % der Greenkeeper in Amerika einen höheren Schulabschluss mit nachfolgendem Studium.

Der erste Kurs für Greenkeeper wurde 1927 von der UNIVERSITY OF MASSACHUSETTS mit einer Studiendauer von zwei Jahren angeboten. Die UNIVERSITY OF PENN STATE bot 1957 erstmals einen zweijährigen Kurs turfgrass management, also Rasen-Management, an. Bis Ende des 20. Jahrhunderts wuchs die Zahl der Studiengänge an den amerikanischen Universitäten weiter an, so dass mittlerweile rund einhundert Fakultäten Studiengänge zur Aus- und Fortbildung von Greenkeepern anbieten.

Anforderungen an einen Golf Course Superintendent

Um den wachsenden Anforderungen an das Golfplatzpflegepersonal gerecht zu werden, werden zunehmend Inhalte aus den Studienrichtungen Agrarwissenschaften, Unternehmensführung, Betriebswirtschaftslehre und Kommunikation eingebunden. Sie werden speziell auf das Aufgabengebiet eines Greenkeepers abgestimmt. Als Topabschluss gilt in den USA der Golf Course Superintendent. Im Vergleich zum deutschen Head-Greenkeeper hat er eine deutlich exponiertere Stellung im Management.

Die Veränderungen in den Anforderungen zeigen sich im geforderten Kompetenzprofil. Bestanden die Tätigkeiten vor 1950 noch zu 90 % aus reinen Wartungsaufgaben, nehmen diese heute nur noch 35 % des Tagespensums ein. Das Aufgabenfeld hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich erweitert: Budgetierungsaufgaben, effiziente Zeiteinteilung, Mitarbeiterführung, Forschung, Verbesserung des Platzdesigns und komplexe kurz-, mittel- und langfristige Planungsprozesse bestimmen den Arbeitsalltag. Besonders bei öffentlichen Golfanlagen hat der Superintendent weitere bürokratische Aufgaben wahrzunehmen wie regelmäßige Berichterstattungen an den Bürgermeister und die enge Zusammenarbeit mit den Green Committees¹³.

In den neuen Führungskonzepten hat sich die Rolle des Superintendents dadurch verändert, dass der Golfplatz das Vermarktungsprodukt ist, der den Mittelpunkt des Marketings bildet: ein gut gepflegter Golfplatz ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Vermarktung. Damit rückt der Golf Course Superintendent in das obere Management amerikanischer Golfanlagen auf – auf einer Ebene mit dem Clubsekretär, dem Head-Professional und dem Hotel- und Restaurantmanager. In dieser Führungsgruppe kann er die Funktion des General Managers übernehmen.

Das Organigramm veranschaulicht die Verteilung der Kompetenzen einer Golfanlage.

¹² Golf Course Superintendents Association of America, amerikanischer Greenkeeper-Verband.

¹³ Das Green Committee einer Golfanlage trägt zur Verbesserung der ökologischen Verhältnisse und einer effizienteren Ressourcennutzung, insbesondere bezogen auf den Einsatz von Wasser und Düngemitteln, bei. Vgl. R. Milligan & T. Malony: „Human Resource Management for Golf Course Superintendents“, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 1996

Bei erfolgreichen Golfanlagen ist der Greenkeeper in das Führungsteam eingebunden und hat Weisungsbefugnis gegenüber seinen Mitarbeitern. Bei größeren Anlagen, insbesondere Ressortanlagen mit 36 und mehr Löchern sowie Hotelbetrieb, übernimmt ein General Manager die Führung des Teams.



Abb. Nr. 3: The Leadership Team Organizational Structure (Milligan & Malony)

In der Führungsrolle hat der Superintendent insbesondere Personalfunktionen wahrzunehmen. Unter anderem muss er seine Mitarbeiter nach den Kriterien und Anforderungen des Clubs auswählen, Qualitätsstandards kontrollieren sowie regelmäßige Evaluierungen durchführen. Dies erfordert ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und Führungsqualitäten. Die Herausforderung für einen Superintendent ist es, im Management- und Technikbereich über das notwendige Know-How zu verfügen und dieses in Abstimmung mit dem Führungsteam erfolgreich in die Praxis umzusetzen¹⁴.

Gehalt amerikanischer Greenkeeper

Unterschiede zwischen Greenkeepern in Deutschland und den USA ergeben sich auch beim Gehalt: Je nach Größe, Lage und Ranking des Golfclubs und der absolvierten Ausbildung variieren die monatlichen Arbeitsentgelte eines Greenkeepers in Deutschland zwischen 1.700 € für fest angestellte Garten- und Landschaftsbauer und 3.500 € für ausgebildete Greenkeeper.

Das Gehalt eines Golf Course Superintendent in den USA liegt bei einem durchschnittlichen Stundensatz von 73,80 \$. Die Erlangung der Zertifikate aus dem System der GCSAA führt zu höheren Gehältern sowie wachsenden Chancen, eine Position im Management zu erlangen. Arbeitsentgelte im sechsstelligen Bereich sind in den USA für diese Führungspersonen keine Seltenheit¹⁵. Allerdings ist hierbei auch das unterschiedliche Arbeitsumfeld zu berücksichtigen. In den USA werden Golfanlagen häufig mit einem wesentlich höheren Kapital- und Ressourceneinsatz betrieben. Als kommerzielle Einrichtungen der Freizeit- und Wellness-Branche müssen sie ökonomisch erfolgreich sein. Damit eine entsprechende Rendite erwirtschaftet werden kann, müssen amerikani-

¹⁴ http://www.gcsaa.org/cm/contentm/modules/display_dynamic.shtml?

¹⁵ http://www.gcsaa.org/cm/contentm/modules/display_dynamic.shtml?

sche Golfanlagen qualitativ äußerst hochwertige Spielflächen anbieten. Denn die Ansprüche von Freizeitspielern und Professionals unterscheiden sich zum Teil stark von denen deutscher Golfer.

Neue Herausforderungen ergeben sich hierbei aus dem Umweltschutz. Während früher für entsprechende Fairways ein erhöhter Einsatz an Schadstoffen in Kauf genommen wurde, gewinnen seit einiger Zeit umweltverträglichere Maßnahmen an Bedeutung, die von den Green Committees überwacht werden. Intensive Golfplatzpflege soll möglichst geringe ökologische Probleme nach sich ziehen. Greenkeeper müssen daher zwischen den verschiedenen Interessengruppen, den Stakeholdern, ausgleichen¹⁶.

Auf der anderen Seite drückt derzeit ein Überangebot an qualifizierten Greenkeepern in den USA auf das Entgelt. Trotzdem ist nicht mit einem nennenswerten Wechsel von Greenkeepern nach Europa, insbesondere nach Deutschland zu rechnen. Denn anders als bei den Teaching-Pros, die oft global mobil sind, treffen Greenkeeper in Deutschland nicht auf einen entsprechenden Arbeitsmarkt. Bedingt durch den geringeren Stellenwert des Greenkeepings hier gibt es nur eine geringe Nachfrage nach Superintendents. Lediglich bei einigen wenigen Ressortanlagen dürfte Bereitschaft bestehen, die Gehälter der Superintendents nachhaltig zu zahlen.

Damit ist auch nicht damit zu rechnen, dass sich in Deutschland entsprechende Hochschulstudiengänge etablieren. Insgesamt gibt es nur wenige Angebote für grüne Berufe auf Hochschulniveau. Ob das Zertifizierungssystem des GVD sich durchsetzen wird, wird maßgeblich davon abhängen, ob mit dem Erwerb entsprechender Stufen ein höheres Entgelt verbunden ist.

3.2 Greenkeeping in Großbritannien

Schottland und damit ein Teil des Vereinigten Königreichs gilt als die Wiege des Golfsports und St. Andrews als sein Mekka. Insofern ist ein Blick auf die dortigen Strukturen angesichts der längsten Erfahrungen geradezu Pflicht. Genauer gesagt müssten die Strukturen in den vier Landesteilen England, Schottland, Nordirland und Wales untersucht werden, da diese jeweils durch eigene Verbände repräsentiert werden. Dieses gilt insbesondere für die zu erwerbenden Zertifikate. Für einen ersten Überblick genügt es jedoch, die Angebote gemeinsam zu analysieren.

Berufliche Voraussetzungen in UK

Die formalen Voraussetzungen für den Beruf des Greenkeepers im Vereinigten Königreich unterscheiden sich nur unwesentlich von denen in Deutschland. In erster Linie sollte es das Interesse am Golfsport sein, welches die Bewerber dazu bewegt, eine Karriere als Greenkeeper anzustreben. Eine erfolgreich abgeschlossene Ausbildung als Gärtner, Land- oder Forstwirt ist von Vorteil, aber nicht zwingend notwendig. Der Einstieg in das Berufsfeld des Greenkeepers kann auf verschiedenen Wegen erfolgen: unqualifiziert über Praktika, über eine Ausbildung oder einen akademischen Weg.

Greenkeeper Assistent und Praktikanten

Bewerber ohne jegliche Qualifikation bewerben sich bei den Golfclubs als Trainee.

¹⁶ http://www.usga.org/turf/articles/management/committees/green_committees.html

Dieses ist nicht identisch mit einem deutschen Begriff *Trainee*, worunter ein Hochschulabsolvent verstanden wird, der im Anschluss an sein Examen in ein Führungsnachwuchsprogramm einsteigt. Vielmehr bedeutet es ein umfangreiches Praktikum, das über ein Internship, dies ist ein einfaches Praktikum, hinausgeht.

In Großbritannien gibt es das System der *National Vocational Qualification* (NVQ) oder der *Scottish Vocational Qualification* (SVQ), die die grundsätzliche Fähigkeit bescheinigt, eine berufliche Tätigkeit ausüben zu können. Die meisten Golfclubs im Vereinigten Königreich sorgen dafür, dass die eingestellten Praktikanten das NVQ-Level 2¹⁷ erreichen. Die Ausbildung ist an den zukünftigen Arbeiten des Greenkeepers orientiert und findet stark anwendungsorientiert statt. Die Praktikanten lernen typische Arbeitsweisen und erhalten eine Vergütung für ihre Arbeitsleistung. Die meisten Praktikanten haben bei guter Eignung die Chance, im jeweiligen Golfclub Fuß zu fassen und längerfristig auf der Anlage zu arbeiten.

Das *National Certificate* dieser Levels beinhaltet Grundkenntnisse im Umgang mit golfsportrelevanten Themen, insbesondere im Bereich der Rasenkunde. Im Allgemeinen bietet das Zertifikat ein breites Spektrum an theoretischen und praktischen Fächern. Höher angesetzt ist das *Advanced National Certificate* (ANC).

Greenkeeper Assistenten benötigen keine besonderen Voraussetzungen für den Einstieg in den Beruf. Grundvoraussetzungen wie körperliche Belastbarkeit und Spaß an der Arbeit im Freien und mit der Natur sind obligatorisch. Für verantwortungsvollere und umfangreichere Aufgaben ist es wie in den USA Voraussetzung, an Weiterbildungsangeboten teilzunehmen und sich zertifizieren zu lassen. Diese Auszeichnungen erhöhen die Qualifikation des Bewerbers und berechtigen zu verantwortungsvolleren Tätigkeiten. Solche Zertifikate sind gleichzeitig Bestandteile der Karriere innerhalb eines Golfclubs.

Für diejenigen, die eine Karriere machen wollen, gibt es die Möglichkeit, die oben genannten Qualifizierungsgrade um einen Level zu erhöhen. Mit NVQ oder SQV Level 3 können die Auszubildenden leitende Funktionen des *First Assistent*, also etwa Erster Assistenz-Greenkeeper oder *Deputy Head Greenkeepers*, stellvertretender Head-Greenkeeper, übernehmen.

Head-Greenkeeper und Course Manager

Obwohl es kein vergleichbares Berufsausbildungssystem wie in Deutschland gibt, werden mit dem Apprenticeship Training ähnliche Wege gegangen und Ziele verfolgt. Für Greenkeeper gibt es die *Apprenticeship in Sports Turf*. Diese Ausbildung ist zu vergleichen mit einer Lehrstelle in Deutschland. Dieser Ausbildungsweg hat ähnliche Muster wie die Assistentenausbildung, unterscheidet sich jedoch durch das Arbeitsverhältnis. Zugrunde liegt ein Vertrag zwischen dem Lehrling und dem Golfclub. Daher werden diese Lehrstellen von der Regierung in Kooperation mit Vermittlungsagenturen unterstützt und gefördert.

Für Managementaufgaben als Head-Greenkeeper oder Course-Manager im Golfclub

¹⁷ Zu erreichen sind Level 1 bis 5: Level 1 bescheinigt die grundsätzliche Tauglichkeit, aus Routine bestehende und vorhersehbare Tätigkeiten zu verrichten. Level 5 zertifiziert die Fähigkeit, komplexe Aufgaben in Eigenverantwortung zu meistern.

benötigen die Anwärter das *National Vocational Qualification Level 4*. Der Golf Course Manager ist das zweithöchste Managementorgan nach dem Director of Golf. Er trägt die Hauptverantwortung für sämtliche Geschicke auf der gesamten Golfanlage.

Akademische Qualifikationen

Zugangsvoraussetzung für Universitäten ist das A-Level, eine Art allgemeine Hochschulreife. Es gibt einige speziell für das Greenkeeping konzipierte Studiengänge. Aufgrund der hohen Eingangsqualifikationen und des Studienabschlusses können mit dem Abschluss schnell Führungsaufgaben wie beispielsweise als *Course Managers* übernommen werden. Beispiel ist der Studiengang *Golf Greenkeeping-Management*, der mit dem National Diploma im abschließt. Dieser vermittelt fundiertes Wissen sowohl über die Rasenpflege als auch über das Golfclubmanagement. Von einigen Colleges und Universitäten in England, Wales und Schottland wird das *Foundation Degree in Sports Turf* angeboten. Dieser dreijährige Studiengang kann in Teil- oder Vollzeit oder als Fernstudium absolviert werden. Er ist erwachsenengerecht konzipiert und beinhaltet praxisbezogene Fallbeispiele. Mit dem erfolgreichen Abschluss wird der akademische Grad Bachelor of Science (hon.(B. sc. hon.)) in Turfgrass erworben. Hiermit ist der Zugang zu den höchsten Positionen im Greenkeeping-Management unmittelbar möglich.

Weiterbildung Master Greenkeeper

Das Master Greenkeeper Certificate ist ein Weiterbildungsabschluss des entsprechenden Verbandes. Um dieses Zertifikat erwerben zu können, ist die Mitgliedschaft in der BRITISH AND INTERNATIONAL GOLF GREENKEEPER ASSOCIATION (BIGGA) Voraussetzung. Zudem dürfen nur Greenkeeper teilnehmen, deren aktuelle Position die eines Head-Greenkeepers oder Course Managers ist. Die Weiterbildungsmaßnahme hat drei Stufen. Für die erste Stufe müssen die Bewerber mindesten 200 Credit Points erwerben. Dieses können sie im Rahmen von Workshops und Schulungen tun. Auch für Berufserfahrungen werden Credits vergeben: Für jedes Jahr, in dem der Bewerber als Greenkeeper gearbeitet hat, gib es vier Credits.

Die zweite Stufe heißt *Assessment of Golf Course Operation*. Zugangsvoraussetzung sind mindestens 200 Credits, also die Stufe 1 und eine mindestens zehnjährige Berufserfahrung, davon mindestens drei Jahre als Head-Greenkeeper. Während der Saison werden unangemeldete Inspektionen von Master-Greenkeepern auf dem Golfplatz des Bewerbers vorgenommen. Dieser sollte in der Lage sein, alle Fragen zu beantworten und den Golfplatz im perfekten Zustand zu halten. Die dritte und letzte Stufe bestehen aus den Prüfungen, die im März oder Oktober eines Jahres stattfinden. Zum Umfang der Prüfungen gehören alle relevanten Themen, die in den Seminaren und Schulungen behandelt worden sind. Bei bestandener Prüfung erhalten die Greenkeeper das *Master Greenkeeper Certificate*. Die Kosten für diese Bildungsmaßnahme belaufen sich auf insgesamt 250 englische Pfund.

Career Path Greenkeeping

Die Abbildung des britischen *Greenkeeper Training Committees* (GTC) zeigt die unterschiedlichen Karrierepfade im Greenkeeping in Großbritannien. Das GTC ist eine unabhängige Organisation, die Auszubildende und Greenkeeper repräsentiert und in Großbritannien vertritt. Der rechte Pfad zeigt den beruflichen Erfahrungs- und Qualifizierungsweg. Der linke Pfad ist der akademische Weg mit einzelnen Qualifizierungsstu-

fen, die durch Studienprogramme und Weiterbildungsmaßnahmen erworben werden.

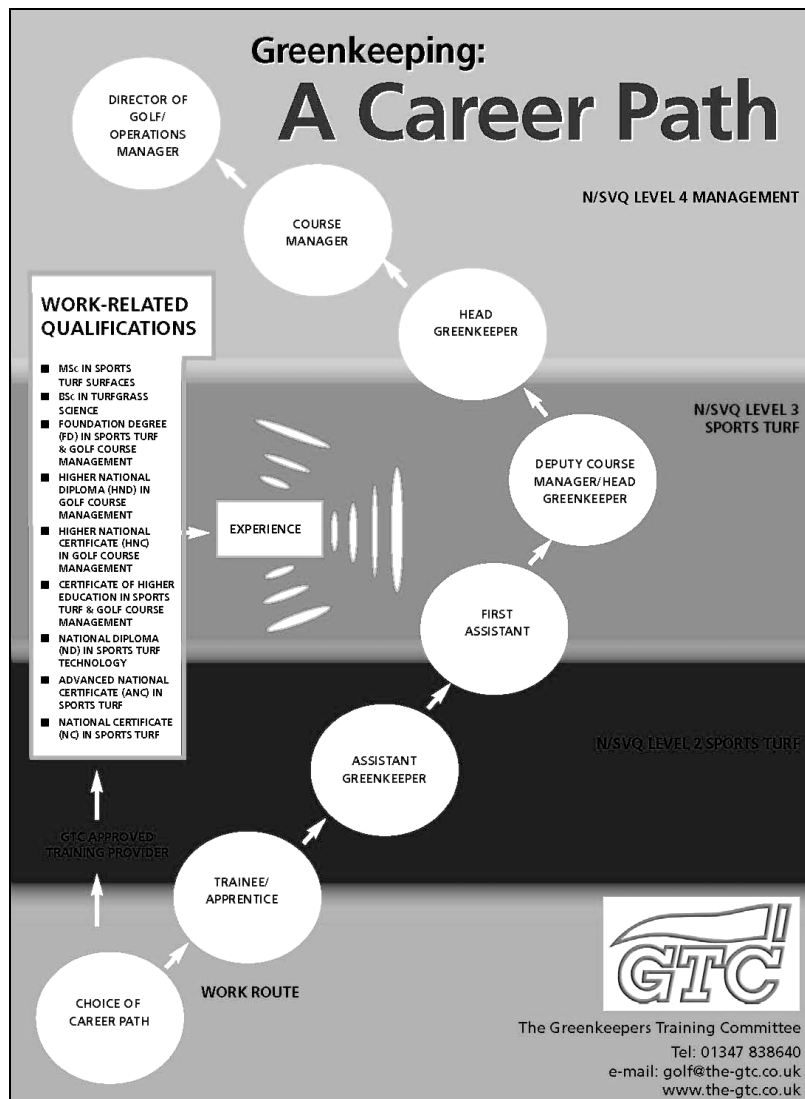


Abb. Nr. 4: Greenkeeping: A Career Path (The Greenkeepers Training Committee)

3.3 Greenkeeping im internationalen Vergleich

Die Betrachtung der unterschiedlichen Bildungsangebote zeigt, dass es zwischen den drei Ländern starke Unterschiede gibt. Während sich die Bedingungen in den USA und Großbritannien mit Studien- und Ausbildungsangeboten auf einem ähnlichen professionellen Level bewegen, ist dieses in Deutschland bei weitem nicht der Fall. Ein akademischer Zugang zum Greenkeeperberuf ist bislang nicht möglich und dürfte es angesichts der Arbeitsmarktlage auch nicht werden. Ähnlich ist in allen drei Ländern der Einstieg in den Beruf des Platzwartes über einen Grünen Beruf und Praktika möglich. Im Vereinigten Königreich sichert ein Zertifizierungssystem die Qualität der Nachwuchskräfte und erhält das gehobene Golfniveau. Insgesamt ähneln die hier vorzufindenden Strukturen denen amerikanischer Golfanlagen stark.

So unterschiedlich wie die Bildungsangebote sind auch die Tätigkeitsprofile. Ein Greenkeeper in Deutschland wird nur selten den Stellenwert im Clubmanagement einer Anlage erreichen wie etliche Kollegen in Großbritannien und den USA. Dort hat das Golfplatzpflegepersonal deutlich bessere Aufstiegschancen und ein erweitertes Aufgabengebiet, das bis in die hohen Managementpositionen reicht. Die Strukturen in den angelsächsischen Ländern sind professioneller als in Deutschland. Auf die Gründe wurde bereits eingegangen: wesentlich ist, dass dort die Wertschätzung der Pflegeleistung, die „Rasenkultur“ deutlich ausgeprägter ist, die Anlagen – auch die öffentlichen – nicht von Sportvereinen getragen werden, sondern sich betriebswirtschaftlich rechnen müssen. Gründe sind der signifikant höhere Kapital- und Ressourceneinsatz insbesondere in den USA und der gesellschaftliche Stellenwert des Golfsports in diesen Ländern. Daher herrschen andere Organisationsstrukturen wie Ferienressorts und Mehrplatz-Anlagen vor. Auch die Bewertung des Platzes selbst ist eine andere: In den USA ist es bei Golfen durchaus üblich, Plätze bekannter Architekten zu spielen und diese gezielt danach auszusuchen. Daher wird auch ein entsprechend guter Pflegezustand erwartet. Selbst bei Turnieren der PGA Tour werden bei der Platzbeschreibung immer der Architekt und der Superintendent im Fernsehen ausgewiesen.

Der Vergleich zeigt, dass die Tätigkeiten des Greenkeepings zwar in den drei Ländern fachlich vergleichbar sind, nicht jedoch die organisatorische Einbindung. Die deutsche Ausbildung qualifiziert den Greenkeeper eher als Platzwart und nicht für Managementaufgaben. Allerdings zeigen sich auch in Deutschland aufgrund der veränderten Markt- und Kostenstrukturen Tendenzen in Richtung angloamerikanisches Greenkeeping. In Ressortanlagen wie Bad Griesbach, St. Leon-Rot oder dem Golfressort Fleesensee haben die deutschen Head-Greenkeeper teilweise Verantwortung für mehrere Dutzend Mitarbeiter und ein entsprechendes Budget. In diesen Anlagen entsprechen die Aufgaben und das Entgelt des Head-Greenkeepers nahezu dem eines Superintendents. Es zeigt sich, dass vor allem die Größe und Ausrichtung der Anlage entscheidend für die Einstufung des Greenkeepings ist.

Angesichts wachsender Konkurrenz in den Mittelmeerländern, insbesondere in Spanien, Portugal und der Türkei, aber auch in den arabischen Ländern wie Dubai oder den Vereinigten Arabischen Emirate sowie in Südafrika, Thailand, Australien und zunehmend auch China ist das Verharren in Vereinsstrukturen mit „Platzwarten“ nicht mehr zeitgemäß. Ohne ein professionelles Management, bei dem auch dem Greenkeeping der entsprechende Stellenwert zukommt, sind weitere Insolvenzen von Golfanlagen abzusehen. Nicht umsonst betrachten nach der jüngsten Umfrage von DELOITTE 84 % der Investoren deutsche Golfanlagen nicht als lohnenswertes Investitionsobjekt.

4. Softwareangebote für das Greenkeeping

Die Analysen haben gezeigt, dass die Aufgaben insbesondere von Head-Greenkeepern und Fachwirten sehr anspruchsvoll, vielfältig und umfangreich sind. Bei kommerziellen Golfanlagen dürften diese Aufgaben ohne eine entsprechende Software kaum noch zu bewältigen sein. Im Vergleich zu den USA oder Großbritannien ist in Deutschland das Angebot an Software zur Unterstützung für Greenkeeper eher klein. Der Grund liegt darin, dass in den USA und Großbritannien Greenkeeper viel häufiger einen höheren Organisationsaufwand zu bewältigen haben. Zudem finden derartige Softwareprodukte

bei deutschen Head-Greenkeepern eher auf mäßige Resonanz wie Stichprobenbefragungen zeigen. Dieses mag auch aus den unterschiedlichen Ausbildungsstrukturen resultieren, die den Umgang mit Computern nicht unbedingt nahe legen.

Die Vereinsstruktur führt auch dazu, dass viele Golfanlagen nicht anhand von Kennzahlen geführt werden. Während in den USA jeder Clubmanager exakt die Anzahl der gespielten Runden kennt und nach Zeiten auswerten kann, ist dieses bei vielen deutschen Golfclubs unbekannt. Die Studie von DELOITTE aus dem Jahr 2008 zeigt, dass viele Golfmanager durch Startzeiten, Rundenzählung und ähnliches den „Clubcharakter“ ihrer Anlagen in Gefahr sehen. Dieses bedeutet aber, dass fast die Hälfte des Budgets einer Golfanlage „aus dem Bauch heraus“ verplant wird. Denn diese Hälfte entfällt auf Pflege und Wartung. Hier können dann Pflegemaßnahmen nur aus Erfahrungswerten geplant werden und auch kein Yieldmanagement eingeführt werden.

Daher ist es nicht verwunderlich, dass nach Schätzung des GREENKEEPER VERBANDS DEUTSCHLAND nur wenige Anlagen über eine Greenkeeping-Software verfügen. Das am meisten verbreitete Programm dürfte PUNCTUS GREENKEEPING sein, das auf 40 bis 60 Anlagen eingesetzt wird. Weitere Produkte sind GREENMAKER, das auf vier bis fünf Plätzen Einsatz findet und GOLF-IS, das zwar primär betriebswirtschaftlich orientiert ist, aber bei zwei größeren Golfanlagen auch von den dortigen Greenkeepern benutzt wird.

Die Greenkeeping-Software PUNCTUS GREENKEEPING wurde im März 2002 von der Firma Punctus eingeführt.¹⁸ Sie ist so konzipiert, dass sie auch von Greenkeepern bedient werden kann, die keine Erfahrung mit Softwareprogrammen haben. Der Umfang wird ständig erweitert und umfasst seit 2008 auch Features wie die Erstellung von Tagesplänen, Pflegeberichten, Arbeitszeiterfassung, Strukturierung der Arbeitsbereiche, Kostenrechnung mit Berücksichtigung von Maschinen, Mitarbeitern und Material, Tanktabellen und Lagerplanung. Es lässt sich eine Kostenrechnung mit den wichtigsten Kostenträgern Mitarbeiter, Maschinen, Material erstellen. Nach Angaben von Punctus sollen alle Tätigkeiten und Arbeitsstunden in „10 Minuten am Tag“ erfasst werden.

Da die Head-Greenkeeper deutscher Golfanlagen meist aus der Landwirtschaft kommen, versuchen auch die anderen Programme wie GOLF-IS und GREENMAKER eine einfache Bedienoberfläche zu entwickeln. Mit der Einfachheit der Programme sollen die Einstiegsbarrieren reduziert und Hemmungen abgebaut werden. Inwieweit die Golfmanagementprogramme für die Club- und Mitgliederverwaltung wie Albatros und PC-Caddy Schnittstellen hierzu entwickeln oder selbst diesen Bereich anbieten wollen, ist derzeit nicht bekannt.

Eine Alternative zu den reinen Greenkeeping-Programmen sind Baukasten-Programme, die auch Greenkeeping-Module haben. Aus Schweden stammt von EPANI SYSTEMS AB die Software ONCOURSE für Golfmanager und Greenkeeper. Diese Software ist ein Bauskasten, der aus unterschiedlichen Modulen besteht, nämlich Personal, Tagebuch, Maschinen, Platzpflege und Platz sowie Inventar. Das Unternehmen gibt an, der Weltmarktführer in Golfsystemlösungen zu sein und der einzige Microsoft Solutions Provider im Golfbereich. Hiermit soll auf die Kompetenz hingewiesen werden, maßgeschneiderte Lösung zu entwickeln.

¹⁸ vgl. www.punctus.com/punctus-de.html

Die BIRDIEMAKER VERLAGS- UND MARKETING GmbH, bekannt für ihre Yardage Books, bietet Golfplatzvermessungen nach dem DGV-Course Rating System auf der Basis von Luftbildern oder konventionellen Vermessungen an. Damit erhalten die Greenkeeper alle relevanten Daten zu einzelnen Spielelementen der Bahnen wie Abschläge, Fairways, Grüns und Bunker. Diese Daten dienen als Planungs- und Dokumentationsgrundlage für Pflege, Düngung, Beregnung und Beschaffung von Düngemitteln und Sand. Durch ein exaktes Controlling wird die Wirtschaftlichkeit erhöht. Dazu gibt es eine Greenkeeping-Software GREENMAKER, in die diese Daten eingespeist werden können.

FASTMAP GREENKEEPER der britischen Firma KOREC¹⁹ ist ein per GPS unterstütztes Programm in Form eines Stand-Alone-Organisationsmediums. Dieses Programm liefert einen Überblick über alle Daten, die bei der Platzpflege anfallen und über alle Vermögenswerte und Infrastrukturen. Am Beginn steht eine Vor-Ort-Analyse, in die alle Eigenschaften eines Golfplatzes wie Tees, Greens, Fairways, Bunker und Teiche eingehen. Das Ergebnis ist eine Datenbank, aus denen sich Berichte und Übersichten für das Golfplatzmanagement erstellen lassen. Zugrunde liegt eine interaktive Karte, die per GPS vermessen und mit der Datenbank verknüpft ist. Für das Greenkeeping lassen sich so Abstände zwischen einzelnen Löchern oder die Maße des Platzes für den adäquaten Einsatz von Düngemitteln bestimmen. Zudem ist die Software kompatibel zur Software mit TRIMBLE GPS²⁰, die digitale Unterstützung bei der Gestaltung und Konstruktion des Platzes anbietet.

Quellen

Arbeitsgemeinschaft Greenkeeper-Qualifikation (AGQ) & Greenkeeper Verband Deutschland e.V. (GVD): Anforderungsprofil Golfplatzpflegepersonal, Wiesbaden 2006

Milligan, R. & Malony, T.: Human Resource Management for Golf Course Superintendents. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 1996

¹⁹ vgl.: www.korecgroup.com/about/about-korec.php

²⁰ vgl.: www.trimble.com/index.aspx