

JUNG, ZIELSTREBIG UND SERVICEORIENTIERT

Carolin Lessau, CCM cand., ist mit 25 Jahren Golf Managerin von Golf Gut Glinde

Bereits als zehnjähriges Mädchen lief Carolin Lessau auf Gut Glinde über die Golfanlage und durfte mithelfen. Viele Mitglieder kennen die „kleine Carolin“ noch aus dieser Zeit. Der frühe Umgang mit Mitgliedern und Gästen auf dem elterlichen Gut Glinde stand dann auch Pate für die Idee, eine Laufbahn im „hospitality business“ einzuschlagen. Carolin Lessau ist ein Beispiel dafür, wie ein Berufsziel von Beginn an sehr zielorientiert, systematisch und konsequent verfolgt wurde und bereits in jungen Jahren zum Erfolg führte. Ihre Zielstrebigkeit gepaart mit ihrer Offenheit gegenüber anderen Menschen scheint die optimale Mischung für eine Führungsposition im Golfmanagement.

Vom kleinen Mädchen auf der Golfanlage zur jungen Managerin

Nach ihrem Abitur studierte Carolin Lessau Hotel- und Tourismusmanagement. Tourismus hat sie schon

immer interessiert und im Hinblick auf den geplanten Hotelbau auf Gut Glinde, der seit vielen Jahren im Raum steht, war diese Entscheidung auch naheliegend. *„Ich habe aber schnell im Rahmen eines Praktikums gemerkt, dass der reine Hotelbereich nicht zu mir passt“*, erinnert sich die heutige Golf Managerin zurück. Der Sport und dessen Lockerheit, die sie seit der Jugend begleitet haben, fehlten. Im Hauptstudium spezialisierte sie sich dann mehr auf den Bereich Tourismus, besuchte im Rahmen von Hospitationen bei A-ROSA Scharmützelsee und im Robinson Club Nobilis viele unterschiedliche Bereiche. Die heutige Golf Managerin erzählt: *„Bei A-ROSA hatte ich beispielsweise die Gelegenheit, nicht nur im Golfbereich, sondern auch im Marketing, in der Event- und Personalabteilung und sogar in der Direktion zu arbeiten. Bei Robinson lag der Schwerpunkt eher im Umgang mit den Gästen und dem Verhalten in bestimmten Situationen. In zwei Monaten habe ich dort sechs*



Carolin Lessau wuchs auf und neben der Golfanlage auf

Fortbildungen gemacht, zum Beispiel ‚Wie bin ich ein guter Gastgeber‘ und ‚Reklamation als Chance‘.“ Auf den touristisch geprägten Anlagen hat der Umgang mit den Gästen viel größere Bedeutung als auf mitgliedergeprägten Anlagen. Carolin Lessau hat dort gelernt: Man hat keine Chance einen zweiten ersten Eindruck zu machen.

Dass sie schließlich so schnell in den elterlichen Betrieb einsteigen würde, war nicht geplant. *„Eigentlich wollte*



Bahn 4

In Glinde lässt sich auf 33 Bahnen Golf spielen, hier Bahn 12

ich nach dem Studium erst abseits von Gut Glinde weitere Erfahrungen im Golfbereich sammeln. Ich hatte angefangen im Golfresort Jakobsberg zu arbeiten, habe dort einiges über die Zusammenarbeit zwischen Hotel und Golfanlage gelernt und Events für Golfgruppen mitorganisiert; auch heute noch gehören die Planung und Organisation von Firmenveranstaltungen mit zu meinen Aufgaben. Dann wurde die Stelle des Golf Managers auf Gut Glinde kurzfristig vakant. Also bin ich innerhalb eines Monats zurück und ins kalte Wasser gesprungen. Ich habe vier Monate durchgearbeitet, um schnell Anschluss zu finden“, erinnert sich Carolin Lessau zurück. Angela Rohbeck, die zwei Tage pro Woche im Marketing hilft und auch für den GMVD als Koordinatorin tätig ist, hat sie bei der Einarbeitung unterstützt. „Ich wollte mich aber auch mit anderen Personen austauschen. Und allen, die mich schon als kleines Mädchen gekannt haben, zeigen, dass ich den Job ernst nehme. Als junge Managerin ist das sehr hilfreich“, so Carolin Lessau, die auch 1. Stellvertretende Vorsitzende im Golfclub Gut Glinde ist. Sie entschied sich daher, sich noch mehr „Golf-Handwerkzeug“ anzueignen. Es folgten die Ausbildung zur DGV-Golfbetriebsassistentin und direkt danach zur DGV-Golfbetriebswirtin.

Weiterbildung für das Selbst- sowie für das Fremdbild

Parallel trat die Golf Managerin vor zwei Jahren in den GMVD ein und nahm mit bestandenem Abschluss zur Golfbetriebsassistentin am CCM-Graduierungssystem teil. Sie sagt: „Mir war es absolut wichtig, mich so früh wie möglich in meiner Golfmanagement-Laufbahn als Certified Club Manager zu positionieren. Das ist sowohl für meine Darstellung nach außen gegenüber Mitgliedern und Gästen wichtig, als auch für mich selbst. Die Teilnahme am CCM stößt mich dazu an, nicht im Alltagsgeschäft unterzugehen, sondern mir für meine Weiterbildung Zeit einzuräumen.“ So nimmt sie an Golfrunden oder Weiterbildungsveranstaltungen des GMVD teil. Auch Veranstaltungen außerhalb des Regionalkreises NORD interessieren sie, da dort oftmals ganz andere Themen besprochen werden. Zwar deckt sich laut Carolin Lessau vieles – Stichwort Mitgliedergewinnung –, doch oft gibt es unterschiedliche Ansätze oder aber gleiche Ansätze funktionieren unterschiedlich gut, beispielsweise in Bezug auf den Pro-Shop oder die Golflehrer. Im vergangenen Jahr sei besonders viel über die Hitze- und Dürreperiode gesprochen worden; wie trocken sei es wo auf einer An-

lage, wer macht was, wie geht man mit Beschwerden von Mitgliedern und Gästen um usw. „Es gibt immer neue Entwicklungen, daher sollte man sich weiterbilden, um auf dem aktuellen Stand zu bleiben“, so das Resümee der Golf Managerin. Vor allem, wenn man Bindeglied ist zwischen Greenkeeping, Restaurant, Golfakademie, Golfclub und Sekretariat mit Spielbetrieb, denn auf Gut Glinde ist alles in einer Hand, nichts ist verpachtet oder ausgegliedert.

In diesem Jahr möchte die Golfbetriebswirtin die nächste Graduierungsstufe angehen. Die im letzten Sommer abgeschlossene Ausbildung zum Golfbetriebswirt ist Voraussetzung dafür, CCM 4 zu werden. In den Bereichen „Verbandsaktivitäten“ und „Fortbildung“ hat die Managerin schon die nötigen Punkte gesammelt. „Ich habe bereits im Winter ein altes Formular probeweise ausgefüllt. Alle CCM-Kontoauszüge, Teilnahmebestätigungen von Veranstaltungen oder Anmeldeformulare, zum Beispiel für den GMVD-Golfkongress, hebe ich im CCM-Ordner auf, den ich bei der Einstufung erhalten habe. So habe ich alles beieinander.“ Geplant sei noch ein Gespräch mit dem Graduierungsexperten Wolfgang Klingenberg. Anschließend wird Carolin

Bitte vervollständigen Sie die angefangenen Sätze, Frau Lessau:

- Golfmanagerin zu sein bedeutet für mich ...**
„auf der Golfanlage das Mädchen für alles zu sein, von der Turnierplanung bis zum Eisverkauf auf dem Platz.“
- Ich bin CCM, weil ich ...** „mich weiterentwickeln und noch besser werden möchte.“
- Der Erfolg bezüglich CCM war für mich, dass ...**
„ich viele Anregungen bekommen habe, sei es auf Veranstaltungen oder über Kontakte mit Branchenkollegen und -kolleginnen.“
- Ständiges Weiterbilden ist ...**
„wichtig und macht Spaß.“
- Die Schwerpunkte unserer Arbeit werden sich in den nächsten Jahren ...** „weiter verändern. Servicequalität und Willkommenskultur werden immer wichtiger, um sich als Anlage klar zu positionieren.“
- Die zukünftige Clubmanagergeneration unterscheidet sich ...** „von den früheren Generationen durch mehr Fachkompetenz und mehr Austausch: Kollege statt Konkurrent!“
- Golf bedeutet für mich ...**
„Arbeit und Ausgleich.“
- Ich halte mich fit für meinen Job durch ...**
„meinen Freundeskreis, der mir immer wieder den Rücken stärkt und Rücksicht auf meine starke zeitliche Einbindung vor allem während der Saison nimmt.“
- Wenn ich Zeit hätte, würde ich ...**
„mehr reisen und meine Freunde im In- und Ausland besuchen.“
- Mein Motto:** „Du wurdest geboren um echt zu sein, nicht um perfekt zu sein.“

Lessau ihre Notizen in ein neues Formular für das Jahr 2019 übertragen. „Das geht dann relativ schnell“, ist sie überzeugt. Gerade die Telefonate mit Wolfgang Klingenberg haben der jungen Golf Managerin geholfen: „Er nimmt sich unheimlich viel Zeit und gibt Tipps, was man bei einer Graduierung anrechnen lassen kann. Auch im Hinblick auf meine künftige Weiterbildung hat er Ideen, zum Beispiel den Ausbilderschein zu machen.“

Zwischen Hospitality, Servicequalität & Willkommenskultur

Der Begriff „Willkommenskultur“ findet heutzutage vielfältige Verwendung, nicht nur in politischen Debatten und bei Behörden, sondern auch in Unternehmen, insbesondere im Hotel- und Gastgewerbe. Oftmals fallen in diesem Zusammenhang auch die Schlagworte „Hospitality“ und „Servicequalität“, bisweilen auch Gastlichkeit und/oder Gastfreundschaft. Natürlich spielen diese Begriffe auch auf Golfanlagen eine große Rolle, werden sie doch allgemein dem Bereich des „hospitality business“ zugeordnet, ähnlich den Hotels. Carolin Lessau findet den Ausdruck „Hospi-

Name: Carolin Lessau

Geburtstag: 30. April 1993

Familienstatus: ledig

Werdegang:

- Studium Hotel- und Tourismusmanagement (B.A.)
- Jakobsberg Hotel- & Golfresort
- Golf Managerin Golf Gut Glinde
- Parallel Weiterbildungen zur DGV-Golfbetriebsassistentin und DGV-Golfbetriebswirtin

Hobbys: Golf spielen, mit Freunden treffen und Kochen

Hintergrundinformationen zu Golf Gut Glinde:

Nur 20 Minuten von Hamburgs Innenstadt entfernt lässt sich in Glinde auf 33 Bahnen Golf spielen: Ein 18-Loch-Meisterschaftsplatz, ein öffentlicher 9-Loch-Platz und ein 6-Loch-Kurzplatz für Anfänger bieten Spielspaß für jedes Golf-Niveau. Ein sehr großzügig bemessener Trainingsbereich, die Golf-Arena, rundet die moderne Golfanlage perfekt ab. Die gesamte Anlage ist kompakt auf gut 100 Hektar gebaut - mit einer optimalen Wegeplanung, ohne langes Marschieren vom Grün zum nächsten Abschlag.



tality“ eher anonym und sachlich. Sie hat für sich den besonderen Anspruch, diesen Begriff im Golfbetriebsalltag mit mehr Inhalt zu erfüllen: die Kunden nicht nur gastfreundlich „abzufertigen“, sondern ihnen von Anfang bis Ende ein tolles Golferlebnis zu verschaffen, damit sie wiederkommen oder die Golfanlage weiterempfehlen.

Angesichts immer knapper werdender Freizeit ist das umso wichtiger. „Ein Gast soll sich geschätzt fühlen; Erwartungen gilt es nicht nur zu erreichen, sondern sie zu übertreffen“, stellt die Managerin klar. So gibt sie einem Ehepaar, das als Gast zu ihr kommt und Greenfee bezahlt, zum Abschied zwei kleine Tafeln Schokolade mit.

Die gesamte Anlage ist kompakt auf gut 100 Hektar gebaut.



Anschließend geht das Ehepaar mit etwas Süßem und einem guten Gefühl auf die Runde. Auch werden Stammspieler und Gäste, die zum wiederholten Male auf die Anlage kommen, mit Namen angesprochen. Die Summe solcher Gesten im Umgang mit Mitgliedern und Kunden macht letztlich die Willkommenskultur aus.

Um Rückschlüsse auf die Servicequalität zu erhalten, eignen sich Beobachtungen, verdeckte Einkäufe, Prozessanalysen oder Befragungen.

„Wir rufen regelmäßig zur Bewertung auf“, so Carolin Lessau. „Wir nutzen zum Beispiel einen Feedbackbogen auf dem BagTag, verbunden mit einem Gewinnspiel. Monatlich werden Greenfees verlost. Mit Hilfe eines Sponsors war der Hauptpreis eine Übernachtung für zwei Personen an der Ostsee inklusive Greenfees.“

Einfühlungsvermögen, Menschenkenntnis, Geduld und die Freude am Umgang mit Menschen erleichtern es, individuell auf Kunden einzugehen und situationsbedingt zu handeln. „Man kann einen Golfer, der letzte Woche einen neuen Handschuh gekauft hat, fragen, ob er damit zu recht kommt. Oder einer Golferin, die wegen ihrer verlorenen Schlägerhaube traurig ist, die Kiste mit den Fundsachen zeigen“, nennt Carolin Lessau Beispiele. Ein sehr emotional handelndes Mitglied habe nach einer schlechten Golfrunde wütend gekündigt. Nach einigen Wochen rief die Golf Managerin ihn an und sagte zu ihm, dass er doch gar nicht ohne Golf leben könne. Er gab ihr Recht und zog die Kündigung zurück. Diese Maßnahme war vermutlich viel wirksamer als ein Brief mit der Bitte, es sich noch einmal zu überlegen.

„Doch es nützt überhaupt nichts“, ergänzt Carolin Lessau, „wenn das Management eine Willkommenskultur lebt, die von den Mitgliedern der Anlage nicht mitgetragen wird. Die Mitglieder müssen verstehen und auch akzeptieren, dass der Bestand ihrer Golfanlage nur gesichert werden kann, wenn nicht nur ausreichend neue Mitglieder kommen, sondern diese auch dauerhaft bleiben, zum



Gut Glinde wurde früher landwirtschaftlich genutzt. Neben dem Golfplatz wird in den nächsten drei Jahren ein Hotel entstehen, das weitere Gäste auf die Anlage bringen soll.

Beispiel weil sie sich angenommen fühlen.“ Deshalb verwendet man auf Gut Glinde viel Energie darauf, Gäste und neue Mitglieder proaktiv zu integrieren. So erhalten diese zum Beispiel bei Turnieren einen Flight mit Personen, die sie einbinden. Alter, Handicap und Art sollen nach Möglichkeit zusammenpassen. Das Kennenlernen wird mit Hilfe unterschiedlicher Angebote gefördert. Die Golf Managerin erzählt: „Der Vorstand begrüßt regelmäßig unsere Neumitglieder und erklärt ihnen alles. Außerdem bieten wir alle zwei Wochen ein Neumitgliedertraining an, das im ersten Jahr kostenfrei ist. Wir machen Mitglieder, die auf einer Wellenlänge sein könnten, miteinander bekannt, sprechen einzelne Personen an, damit sie Einsteiger unter ihre Fittiche nehmen. Und: Bei Turnieren mischen wir bewusst gute und schlechtere Spieler.“ All diese initiierten, zwischenmenschlichen Maßnahmen fallen für Carolin Lessau unter das Stichwort „Willkommenskultur“, denn durch sie wird das Clubklima unter den Mitgliedern geprägt. Oberstes Ziel ist es Offenheit und Aufnahmebereitschaft zu signalisieren. Seit kurzem verpflichten sich übrigens auch alle Mannschaftsspieler dazu, einmal im Jahr an einer Veranstaltung für Neumitglieder teilzunehmen. „Das kam nicht bei jedem gut an und man braucht schon ein dickes Fell“, berichtet die Golfbetriebswirtin. Sonst seien es aber immer dieselben Personen, die helfen würden.

Anstehende Projekte für 2019

Im Jahr 2019 möchte Carolin Lessau weitere zielgruppenspezifische Turniere entwickeln, beispielsweise den Beginner-Cup für Golferinnen und Golfer bis Handicap -36 oder den Single-Cup für Alleinstehende. Diese Ideen sollen weiterentwickelt, umgesetzt und auf ihren Erfolg hin kontrolliert werden. Zudem will sie ihre „Conversion rate“ (das heißt die Mitgliedergewinnung aus dem Interessenten- und Kursprogramm heraus) weiter verbessern und im Hinblick darauf Angebote optimieren. Und schließlich gilt es einen weiteren Meilenstein in der Unternehmensgeschichte von Gut Glinde vorzubereiten und aus golferischer Sicht zielgerichtet zu begleiten. „Letztes Jahr wurde ein Teil des Grundstücks von Gut Glinde an die Theune Spa Management GmbH verkauft“, berichtet die Managerin. Das Unternehmen ist Marktführer im Segment gehobener Wellness- und Spa-Anlagen. Innerhalb von drei Jahren soll nun ein Hotel mit einem 10.000 Quadratmeter großem Wellnessbereich entstehen und der Golfanlage noch mehr Gäste bringen.

Dr. Johanna Damm
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
GMVD

Test: Führungsverhaltensweisen

Test-Einweisung

Der folgende Test konfrontiert Sie mit empirisch ausgewählten Führungsverhaltensweisen (vgl. izf Führungsstudie 2016, S. 72ff). Führung wird hierbei primär als dialogorientiertes Verhalten zwischen der Führungskraft und seinen Mitarbeitern verstanden.

Der Test sieht Sie primär in der Rolle als Führungskraft. Sie können ihn für eine Selbstbild-Einschätzung

relevanter Führungsverhaltensweisen nutzen. Wertvoller wird er noch, wenn Sie Ihrem Selbstbild eine Fremdbildeinschätzung zwecks Gegenüberstellung Ihrer Datenaufnahme einsetzen.

Sollten Sie keine Führungskraft sein, kann der Test für Sie dahingehend wertvoll sein, Ihre Führungskraft anhand der ausgewählten Verhaltensweisen einzuschätzen, um darauf aufbauend mit ihr in einen konstruktiven Dialog zu treten.



Prof. Dr. Richard K. Streich
Executive-Coach und Geschäftsführer von COMMENT! – coaching + communication
Ein Autorenporträt und Kontaktdaten finden Sie unter gmkg-online.de/gm-autoren

Test-Aufnahme – Selbstbild-Aufnahme

Dies trifft auf mich als Führungskraft zu: Führungsverhaltensweisen	Bewertungen: Erfüllungsgrad 100-0%											
	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %	
1. Ich begründe meinen Mitarbeitern, wenn sich Veränderungen in der Arbeit bzw. im Arbeitsumfeld ergeben												
2. Halte mich an gemachte Absprachen, stehe zu den Entscheidungen und Verabredungen												
3. Bin offen für Kritik												
4. Gebe meinen Mitarbeitern Orientierung, weise längerfristige Perspektiven auf												
5. Lege Wert auf die Meinung meiner Mitarbeiter												
6. Gebe klare, verständliche Anweisungen												
7. Kann unterschiedliche Meinungen zusammenführen, Konflikte lösen												
8. Gehe respektvoll mit meinen Mitarbeitern um												
9. Ich handle flexibel, situationsbezogen, stelle mich schnell auf neue Situationen und Sachverhalte ein												
10. Bin teamorientiert, kann gut mit meinen Mitarbeitern im Team arbeiten												
11. Begleite und unterstützte meine Mitarbeiter in der Umsetzung ihrer Fähigkeiten und Potenziale in ihrem Aufgabenbereich												
12. Erkenne die Leistungen meiner Mitarbeiter an												
13. Zeige mich bei Problemen lösungsorientiert												
14. Vereinbare konkrete Ziele mit meinen Mitarbeitern												
15. Ich kann gut improvisieren												
16. Kann Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft, Kultur, Alters usw. in ein Team integrieren												
17. Zeige mich entscheidungsstark, treffe Entscheidungen, wenn es darauf ankommt												
18. Äußere Kritik sachlich, konstruktiv												