

# Weiterbildung für Ehrenamtsmanager\*innen im Sport | UVMIS

## Europäischer Ethikkodex für Ehrenamtsmanager\*innen im Sport



## DEUTSCH

Das Projekt „Weiterbildung für Ehrenamtsmanager\*innen im Sport“ (UVMIS) verfolgt das Ziel, einen neuen Standard zu etablieren und die Grundlage für die Neugestaltung des Qualifikationsangebots für Ehrenamtsmanagerinnen und -manager im Sport in Europa zu legen. Hierfür wird ein umfassender Lehrplan auf Hochschulniveau entwickelt, der präzise darlegt, was Fachkräfte lernen müssen und wie sie es erlernen, um aktuelle sowie zukünftige kritische Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

Das Projekt wird von der Rotterdam School of Management der Erasmus-Universität in Kooperation mit Partnern wie dem Centre for European Volunteering, dem niederländischen Hockeyverband, ENGSO, NR Sports Volunteering Solutions, IGNITX, dem französischen Verband für Sport- und Freizeitberufe, CSV Trentino sowie der Vytautas-Magnus-Universität betreut.

**Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.**



Kofinanziert von der Europäischen Union



## Inhaltsverzeichnis

<i>Einführung in UVMIS und diesen Leitfaden</i>	34
<i>Respekt</i>	37
Kernelemente	37
Mögliche Maßnahmen	37
Praktisches Szenario	38
<i>Gleichberechtigung</i>	39
Kernelemente	39
Mögliche Maßnahmen:	40
Praktisches Szenario	40
<i>Befähigung</i>	41
Kernelemente	41
Mögliche Maßnahmen	42
Praktisches Szenario	42
<i>Unterstützendes Umfeld</i>	43
Kernelemente	43
Mögliche Maßnahmen:	43
Praktisches Szenario	45
<i>Transparenz</i>	45
Kernelemente	45
Mögliche Maßnahmen	45
Praktisches Szenario	46
<i>Schlussfolgerungen</i>	46

## Einführung in UVMIS und diesen Leitfaden

Dieser Leitfaden wurde im Rahmen des Erasmus+-Projekts „**Upskilling Volunteer Managers in Sport**“ (UVMIS) erstellt. Er ist Teil einer Reihe von vier ergänzenden Leitfäden, die zur Unterstützung von Ehrenamtsmanager\*innen im Sportbereich in ganz Europa konzipiert wurden.

- 1 – Europäischer Ethikkodex für ehrenamtliche Sportmanager\*innen
- 2 – Leitfaden für ehrenamtliches Engagement im Sport, Solidarität und europäische Werte
- 3 – Leitfaden zur Rolle der Ehrenamtsmanagerinnen im Sport bei der Förderung eines inklusiven Freiwilligendienstes, um ein kultursensibles und inklusives Engagement im Sport zu ermöglichen.
- 4 – Leitfaden für ehrenamtliches Engagement bei Sportveranstaltungen.

Im Mittelpunkt von UVMIS steht die Überzeugung, dass die Bewältigung der Herausforderungen der Zukunft im Bereich des Managements von Freiwilligen im Sport eine besser ausgebildete, qualifizierte und anerkannte Gruppe von Ehrenamtsmanagerinnen und -managern erfordert. Fachkräfte, die strategisch denken und handeln können sowie über die neuesten Fähigkeiten und wissenschaftlichen Konzepte verfügen, um eine effektive Organisation sicherzustellen. Der aktuelle Bericht hat ergeben, dass in ganz Europa die Ressourcen fehlen, um Ehrenamtsmanagerinnen und -manager im Sport auf dieses Niveau zu schulen.

UVMIS trägt dazu bei, die Lücke zwischen den europäischen Ländern zu schließen und den allgemeinen Bedarf zu decken, indem es neue Ausbildungsmöglichkeiten und Ressourcen schafft, die die Kapazitäten von Sportorganisationen und -gemeinschaften zur Durchführung von Wettkampf- und Nicht-Wettkampfsportarten erhöhen. Die wichtigsten Ergebnisse, bestehend aus einem Hochschulcurriculum für erfahrene ehrenamtliche Sportmanager und vier praktischen Leitfäden zu Ethikkodizes, EU-Werten im Ehrenamt, inklusivem Ehrenamt und Veranstaltungs-Ehrenamt, gehen auf die Bedürfnisse von ehrenamtlichen Managern und Sportorganisationen ein, die notwendigen Fähigkeiten und Erkenntnisse zu erwerben, und setzen einen hohen Standard für zukünftige Ressourcen und Qualifikationen für ehrenamtliche Sportmanager. Der hochaktuelle Bericht und Policy Brief (erscheint 2026) zeigt den Bedarf in Europa auf und enthält Empfehlungen für Entscheidungsträger zur Verbesserung der Politik in den Bereichen Ausbildung und Qualifizierung ehrenamtlicher Sportmanager\*innen.

Lesen Sie **weiterführende Informationen** zu UVMIS und erfahren Sie [hier](#) mehr über die Projektergebnisse.

Die Leitfäden berücksichtigen zwei unterschiedliche Ansätze für das Ehrenamtsmanagement (Meijs, Hoogstad, 2001):

- **Das Mitgliedermanagement (MM)** bezeichnet Organisationen wie lokale Sportvereine, in denen ehrenamtliche Mitarbeiter eine geschlossene und bestehende Gruppe mit einer starken gemeinsamen Kultur bilden. Die Erwartungen sind häufig implizit, die Anerkennung basiert auf langjährigem Engagement, und die Freiwilligen widmen oftmals viele Stunden ihrer Zeit.
- **Das Programmmanagement (PM)** wird für spezifische, zeitlich begrenzte Projekte eingesetzt, beispielsweise bei großen oder kleineren Sportveranstaltungen. In diesem Modell werden Freiwillige für bestimmte Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten rekrutiert.

Der Europäische Ethikkodex für Sport-Ehrenamtsmanager\*innen ist ein praktisches und benutzerfreundliches Instrument. Er kann sowohl als ethische Orientierungshilfe als auch als Unterstützung bei der Bewältigung von Dilemmata genutzt werden, da er den Nutzern dabei hilft, für die Freiwilligenführung ethisch vertretbare Entscheidungen zu treffen. Um die praktische Anwendbarkeit zu gewährleisten, umfasst der Leitfaden:

- **Allgemeingültige, zugleich konkrete Beispiele** für Definitionen und mögliche Maßnahmen im Zusammenhang mit bestimmten als relevant und interessant anerkannten Werten, ohne an einen spezifischen nationalen Kontext gebunden zu sein.
- Der Text ist in einer leicht verständlichen und einfachen Sprache verfasst und weist eine klare Struktur auf, die es Führungskräften ermöglicht, sich bei Bedarf schnell zu orientieren.
- Bietet **mögliche Lösungen und Ansätze für häufige ethische Dilemmata**. Der Leitfaden soll Sport-Ehrenamtsmanager\*innen dabei unterstützen, ein faires, respektvolles und inklusives Umfeld zu schaffen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass diese Lösungen sorgfältig an den jeweiligen kulturellen, organisatorischen und situativen Kontext angepasst werden sollten, in dem sie angewendet werden.

Die verschiedenen Szenarien im Leitfaden sind durch verschiedene Farben gekennzeichnet. Ein blauer Hintergrund kennzeichnet Szenarien zum Umgang mit Mitgliedsfreiwilligen (Mitgliedermanagement), während gelbe Hintergründe Szenarien zum Umgang mit Freiwilligen bezeichnen, die für eine spezifische Aktivität oder Veranstaltung engagiert sind (Programmmanagement).

Dieser Leitfaden richtet sich an Sport-Ehrenamtsmanager\*innen mit unterschiedlichem Erfahrungsstand und bietet praktische Unterstützung sowie bewährte Methoden. Er dient als Orientierungshilfe bei ethischen Fragen oder bei der Bewältigung spezieller Dilemmata und unterstützt die Nutzer dabei, in der Freiwilligenverwaltung fundierte Entscheidungen zu treffen. Es empfiehlt sich, am Ende jedes Abschnitts kurz zu reflektieren, wie die vorgeschlagenen Maßnahmen oder Grundsätze aktuell in Ihrem Bereich umgesetzt werden und inwiefern sie weiterentwickelt oder verbessert werden können.

Es ist von Bedeutung zu erkennen, dass die in diesem Leitfaden dargestellten Vorschläge und Lösungen nicht lediglich auf einzelne Maßnahmen beschränkt sind, die ein Ehrenamtsmanager oder eine Ehrenamtsmanagerin ergreifen kann, sondern auch auf Organisationen als Gesamtheit. Einige der in diesem Dokument aufgeführten Maßnahmen und Beispiele stellen Prozesse dar, an denen der Vorstand oder andere Entscheidungsträger beteiligt sein sollten. Der Leitfaden kann Ehrenamtsmanager\*innen als Instrument dienen, um Veränderungen innerhalb ihrer Organisationen anzustoßen, sodass Freiwillige angemessener wertgeschätzt und qualitativ hochwertigere Freiwilligenerfahrungen ermöglicht werden.

Aus diesem Grund kann dieser Leitfaden auch **als Ausgangspunkt für Organisationen** dienen, **die ihren eigenen Ethikkodex und Verhaltenskodex<sup>3</sup> für das Ehrenamtsmanagement entwickeln möchten**. Bevor die darin enthaltenen Grundsätze und Beispiele angewendet werden, ist es für jede Organisation unerlässlich, **über ihre eigenen Werte und Entscheidungsprozesse nachzudenken**. *Was sind die Grundprinzipien, die Ihre Organisation leiten? Wie werden Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Ehrenamtsmanagement getroffen?* Indem sie zunächst diese Fragen beantworten, können Organisationen sicherstellen, dass der von ihnen verabschiedete ethische Rahmen auf ihren spezifischen kulturellen, strukturellen und operativen Kontext zugeschnitten ist. Dieser reflektierende Schritt ist entscheidend für den Aufbau einer sinnvollen und wirksamen ethischen Grundlage. Darüber hinaus ist es von grundlegender Bedeutung, dass die getroffenen Entscheidungen **beibehalten und regelmäßig überprüft** werden, um Veränderungen in der Gesellschaft und innerhalb der Organisation Rechnung zu tragen.

Die im Leitfaden ausgewählten Grundsätze sind eng mit den europäischen Werten und der europäischen Politik verbunden. Die Europäische Union fördert Werte, die für ethisches Verhalten im Sport-Freiwilligendienst zentral sind, wie gute Regierungsführung, Menschenrechte, Gleichheit, fairer Wettbewerb, Solidarität, Inklusion, Toleranz und Respekt. Zugleich kämpft die EU-Politik aktiv gegen unethische Praktiken wie Spielmanipulation, Doping, Gewalt, Belästigung, Diskriminierung und soziale Ausgrenzung.

Um die Werte der Europäischen Union und deren Umsetzung im Sport-Ehrenamtsmanagement besser zu verstehen, empfiehlt es sich, den UVMIS-Leitfaden für Freiwilligenarbeit im Sport, Solidarität und europäische Werte zu nutzen.

Dieser Leitfaden ist in fünf ethische Grundwerte gegliedert: Respekt, Gleichheit, Wertschätzung, Empowerment, Entfaltung und Transparenz. Jeder Wert wird in Kernelemente unterteilt, gefolgt von praktischen Maßnahmen und realen Szenarien, um die Anwendung dieser Prinzipien im

<sup>3</sup> Es ist wichtig, zwischen einem Ethikkodex und einem Verhaltenskodex zu unterscheiden. Ein Ethikkodex umreißt die Grundwerte und Leitprinzipien, die die Kultur und Entscheidungsfindung einer Organisation prägen. Im Gegensatz dazu setzt ein Verhaltenskodex diese Werte in konkrete Verhaltensweisen und Reaktionen um, die in realen Situationen erwartet werden. Dieser Leitfaden konzentriert sich zwar auf ethische Werte, kann aber auch als Grundlage für die Entwicklung oder Überarbeitung eines auf den Kontext Ihrer Organisation zugeschnittenen Verhaltenskodex dienen.

Ehrenamtsmanagement im Sport zu verdeutlichen. Die angegebenen Beispiele dienen der Illustration und sind nicht als vollständig zu verstehen. Sie heben Aspekte jedes Wertes hervor, die im Sportkontext besonders relevant sind, decken jedoch nicht alle möglichen Situationen oder Interpretationen ab. Die Nutzer werden dazu angeregt, diese Beispiele an ihre organisatorischen und kulturellen Gegebenheiten anzupassen und zu erweitern.

## Respekt

Anerkennen Sie den inneren Wert aller Freiwilligen sowie ihren Beitrag zur Organisation und zur Gemeinschaft. Dieser Respekt manifestiert sich ebenso im Fairplay, indem Beziehungen auf Fairness, Integrität und Zusammenarbeit aufgebaut werden.

## Kernelemente

**Integrität:** Stellen Sie sicher, dass alle Freiwilligen in ihren Funktionen ehrlich, transparent und verantwortungsbewusst handeln und die Werte der Organisation sowie den Geist des Sports wahren. Dazu gehört auch die **klare Verpflichtung, unethisches Verhalten** wie Doping, Korruption und Spielmanipulation **abzulehnen**. Fördern Sie eine Kultur des Fairplay und der Verantwortung, in der Freiwillige die Bedeutung ethischen Verhaltens verstehen und zu einem sicheren, vertrauenswürdigen und respektvollen Umfeld für alle beitragen.

**Freundlichkeit:** Es mag offensichtlich sein, aber die Beziehung zu Freiwilligen beginnt damit, **höflich zu sein** und ihnen das Gefühl zu geben, Teil der Aktivitäten zu sein.

**Konfliktmanagement:** Gehen Sie auf Meinungsverschiedenheiten, Missverständnisse oder Bedenken unter Freiwilligen oder Mitarbeitenden in einem fairen, offenen und konstruktiven Dialog ein, um Würde und kooperative Beziehungen zu bewahren. Es ist wesentlich, Räume für einen konstruktiven Austausch zu schaffen, um Differenzen im Verhalten und in den Visionen zwischen Generationen, Geschlechtern, Rollen usw. zu klären und effektiv zu bewältigen. Das Ziel besteht darin, Konflikte zu minimieren, den Austritt von Freiwilligen zu begrenzen und die Attraktivität der Organisation für neue Freiwillige zu steigern.

**Wertebasiertes Engagement:** Fördern und stärken Sie **das Engagement der Freiwilligen** zum Wohle der Gemeinschaft und fördern Sie ein tiefes Gefühl der Zugehörigkeit und der Sinnhaftigkeit.

**Datenschutz:** Behandeln Sie wichtige und vertrauliche Informationen über Freiwillige vertraulich.

## Mögliche Maßnahmen

### Integrität

- Implementieren Sie **einen verbindlichen Verhaltenskodex für alle Freiwilligen**, der die erwarteten ethischen Verhaltensweisen klar festlegt, einschließlich der Grundsätze des

Fairplay sowie der Ablehnung unethischer Praktiken wie Doping oder Korruption. Zudem sollten **regelmäßig Schulungen** zu diesen Grundsätzen angeboten werden. Falls Ihre Organisation bislang keinen Verhaltenskodex hat, empfehlen Sie, einen entsprechenden Verhaltenskodex einzuführen, um den Schutz von Freiwilligen und Mitarbeitenden zu gewährleisten.

- Organisieren Sie **jährliche Treffen** mit einer Gruppe von Freiwilligen (Peer-Gruppen), um zu diskutieren, was Sie für angemessenes Verhalten halten, und den Verhaltenskodex zu überarbeiten.
- **Respektieren Sie die Autonomie und Authentizität der Freiwilligen** bei der Entscheidung, wie und warum sie sich engagieren möchten.

### Freundlichkeit

- Nehmen Sie sich **Zeit für die Freiwilligen** während ihrer ersten Aktivität und während ihrer gesamten Erfahrung.
- Wenn Sie den Freiwilligen Ihre Wertschätzung zeigen und ihnen gegenüber ehrlich sind, stärkt das ihr Zugehörigkeitsgefühl und vertieft ihr Engagement.

### Konfliktmanagement

- Führen Sie ein **Schulungsprogramm** für Freiwillige zu Mediation und **Konfliktlösungstechniken** durch, um ihnen die nötigen Werkzeuge zu vermitteln, um Streitigkeiten unparteiisch und konstruktiv anzugehen und zu bewältigen. Dabei kann beispielsweise die Schulung anhand verschiedener Eskalationsmodelle hilfreich sein, die unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten aufzeigen und deutlich machen, an wen man sich wenden kann und was man von ihnen erwarten darf. Ebenso kann die Förderung **gewaltfreier Kommunikation** dazu beitragen, ein Umfeld zu schaffen, in dem Bedürfnisse und Gefühle im Mittelpunkt stehen, statt Schuldzuweisungen. Ergänzend könnten Rollenspiele eingesetzt werden, um praktische Situationen besser zu verstehen und Lösungen zu entwickeln.
- Legen Sie **klare Kommunikationsrichtlinien und Verhaltensregeln** für alle Freiwilligen fest und bieten Sie ihnen konkrete und leicht zugängliche Kanäle, über die sie ihre Bedenken auf konstruktive und respektvolle Weise äußern können.

### Wertebasiertes Engagement

- Fördern Sie **Schulungen**, in denen Freiwillige ihre Rolle sowie die zugrunde liegenden Grundsätze, auf denen sie beruhen (z. B. Solidarität, Inklusion usw.), bewusst vermitteln.

### Datenschutz

- **Geben Sie keine vertraulichen Informationen**, die Freiwillige Ihnen mitteilen, an Dritte weiter, es sei denn, dies ist notwendig (z. B. aus Sicherheitsgründen).



## Praktisches Szenario

### Wertebasiertes Engagement – (Programmmanagement)

Lucas ist ein neuer Freiwilliger; nach mehreren Vorbereitungstreffen für Veranstaltungen zieht er sich jedoch zurück und äußert, dass er keine neuen Erkenntnisse gewinnt und seine Auffassung vom Spaß an der Veranstaltungsarbeit den Erwartungen nicht entspricht. Bei seinem Aufnahmegespräch sowie der ersten Schulung wurde er als äußerst kompetente und motivierte Person eingeschätzt.

**Mögliche Lösung:** Implementieren Sie einen wertebasierten Workshop in die Ersts Schulung und koordinieren Sie die Visualisierung der Werte über die Kommunikationskanäle der Freiwilligen sowie in den Räumlichkeiten der Organisation. Alle Mitglieder der Geschäftsleitung erörtern die Bedeutung einer langfristigen wertebasierten Motivation sowie das Bewusstsein für die Natur von Freiwilligentätigkeiten, die mitunter mit anstrengender Routine verbunden sein können.

- *Ist diese mögliche Lösung auf Ihren organisatorischen Kontext anwendbar?*
- *Fallen Ihnen noch andere Lösungen ein?*

## Gleichberechtigung

Behandeln Sie alle Freiwilligen gleich und fair. Stellen Sie sicher, dass die Erfahrung für Freiwillige aller Hintergründe sicher ist.

## Kernelemente

**Antidiskriminierung:** Stellen Sie sicher, dass in der Organisation **Personen aufgrund ihrer unterschiedlichen Hintergründe** weder absichtlich noch unabsichtlich **anders behandelt werden als andere**.

**Barrierefreiheit/Vielfalt:** Stellen Sie sicher, dass Freiwillige unabhängig von ihrem Hintergrund **einfachen und gleichberechtigten Zugang zu allen Angeboten** haben und entsprechend ihren Bedürfnissen unterstützt werden. Stellen Sie sicher, dass der Freiwilligenpool vielfältig ist (z. B. hinsichtlich der Gleichstellung der Geschlechter).



**Missbrauch verhindern:** Stellen Sie sicher, dass Freiwillige nicht ausgebeutet werden (z. B. nicht dazu benutzt, um Personalmangel auszugleichen oder Geld zu sparen).

## Mögliche Maßnahmen:

### Antidiskriminierung

- Implementieren Sie ein **transparentes und leicht zugängliches System, das Freiwilligen ermöglicht, Vorfälle** von Diskriminierung, unsichere Arbeitsbedingungen oder Missbrauch **sicher zu melden**. Dadurch stärken Sie das Vertrauen der Freiwilligen, dass ihre Anliegen vertraulich behandelt und ohne Risiko gehört und berücksichtigt werden.
- Stellen Sie sicher, dass Ihre Organisation über eine **klare Antidiskriminierungsrichtlinie** verfügt, um eine wirklich inklusive Kultur zu fördern. Idealerweise sollten diese Richtlinien strukturierte Verfahren, Sensibilisierungsschulungen sowie den Zugang zu rechtlichen Instrumenten auf allen Ebenen umfassen.

### Barrierefreiheit/Vielfalt

- Versuchen Sie, eine breite Palette an **vielfältigen und allgemein zugänglichen Kanälen** zu nutzen, um Personen mit unterschiedlichem Hintergrund zu erreichen.
- Organisieren Sie Aktivitäten, Schulungen, Zusammenkünfte und Veranstaltungen in einer Weise, die die **aktive Teilnahme** aller Arten von Freiwilligen ermöglicht.

### Missbrauch verhindern

- Definieren Sie **die Aufgaben der Freiwilligen** eindeutig und kommunizieren Sie sie sowohl den Freiwilligen als auch den Mitarbeitenden.

## Praktisches Szenario

### Vielfalt – (Programmmanagement)

Sie stellen ein Team von Freiwilligen für eine bevorstehende Sportveranstaltung zusammen, stellen jedoch fest, dass Sie unbewusst Personen bevorzugt haben, die Sie am besten kennen.

**Mögliche Lösung:** Treten Sie einen Schritt zurück, bewerten Sie Ihren Entscheidungsprozess und ziehen Sie mehrere Kandidaten in Betracht. Eine weitere sinnvolle Maßnahme könnte

darin bestehen, weitere Personen in den Entscheidungsprozess einzubinden, um unterschiedliche Meinungen einzuholen. Bei der Personalplanung sollten Sie die Rekrutierungsquellen und Anzeigen prüfen, um sicherzustellen, dass verschiedene Gruppen angesprochen werden. Hinterfragen Sie mögliche Vorurteile in den Interviewfragen und bei der Auswahl, zum Beispiel wenn Sie Bewerbungen aus bestimmten Regionen einschränken, was möglicherweise bestimmte Bevölkerungsgruppen ausschließt.

### Missbrauch verhindern – (Mitgliederverwaltung)

Mehrere engagierte Freiwillige übernehmen regelmäßig zusätzliche Aufgaben, die über ihre ursprünglichen Verpflichtungen hinausgehen. Obwohl ihre Beiträge wertgeschätzt werden, ist der Umfang ihrer Aktivitäten für den Koordinator nicht eindeutig, während andere Freiwillige sich nicht in gleicher Weise beteiligen und sich daher benachteiligt fühlen.

**Mögliche Lösung:** Organisieren Sie eine Diskussionsrunde mit den hoch engagierten Freiwilligen und etablieren Sie eine klare Richtlinie zur Überwachung der Arbeitsbelastung sowie deren Grenzen. Würdigen Sie die Beiträge aller Freiwilligen unabhängig von der tatsächlich aufgewendeten Arbeitszeit und initiieren Sie ein Brainstorming zur systematischen Verbesserung, die keinen Anreiz zur Überlastung schafft.

## Befähigung

Pflegen Sie eine Kultur, die das Potenzial jedes Freiwilligen würdigt, ihnen die entsprechenden Werkzeuge für den Erfolg bereitstellt und sie aktiv in das Leben sowie in die Entscheidungsprozesse der Organisation oder bei der Durchführung von Veranstaltungen integriert.

## Kernelemente

**Anerkennung:** Erkennen Sie die Freiwilligen als individuelle Persönlichkeiten an.

**Schulung:** Stellen Sie den Freiwilligen die notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten bereit, um ihre Aufgaben effizient auszuführen und sowohl persönliche als auch berufliche Weiterentwicklung zu fördern. Verdeutlichen Sie, welche Kompetenzen erforderlich sind und welche Vorteile die Teilnahme mit sich bringt.

**Mentoring:** Bringen Sie neue und erfahrene Freiwillige mit erfahrenen Mentoren zusammen, um Einarbeitung, Lernen und Weiterentwicklung zu fördern.

**Inklusive Führung:** Binden Sie Freiwillige in Entscheidungsprozesse und Führungsaufgaben ein; stellen Sie sicher, dass vielfältige Stimmen gehört und wertgeschätzt werden.

## Mögliche Maßnahmen

### Anerkennung

- **Feiern Sie die Leistungen der Freiwilligen**, indem Sie regelmäßig Feedback geben, sie öffentlich anerkennen oder informelle Momente der Wertschätzung schaffen (ein Dankeschön ist immer ein guter Anfang!).

### Schulung

- Bieten Sie **zugängliche und relevante Schulungen** an, um Freiwillige bei der Erweiterung ihrer Fähigkeiten zu unterstützen, und stellen Sie sicher, dass die Relevanz in spezifischen Besprechungen anhand ihrer ursprünglichen Kompetenzen und ihrer zugewiesenen Aufgaben ermittelt wird.

### Mentoring

- **Setzen Sie neue Freiwillige gemeinsam mit erfahrenen Mentoren ein**, um ihre Einarbeitung, ihr Lernen und ihre Entwicklung zu fördern.

### Inklusive Führung

- Laden Sie Freiwillige zur Teilnahme an Planungssitzungen oder Arbeitsgruppen ein und **berücksichtigen Sie ihre Beiträge bei der Gestaltung von Aktivitäten und Richtlinien**.

## Praktisches Szenario

### Mentoring – (Programmmanagement)

Ein Freiwilliger zeigt Interesse daran, ein Team bei einer bevorstehenden Sportveranstaltung zu leiten, doch besteht Unsicherheit bezüglich seiner erforderlichen Fähigkeiten, um diese Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. Alternativ kann es während einer einmaligen Veranstaltung zu einer Situation kommen, in der ein Freiwilliger aufgrund eines dringenden Bedarfs eine Führungsrolle übernehmen muss, um eine Lücke zu schließen.

**Mögliche Lösung:** Erkennen Sie seine Motivation an, bewerten Sie die Risiken und unterbreiten Sie ihm eine unterstützende Führungsmöglichkeit – beispielsweise die gemeinsame Leitung mit einem erfahreneren Freiwilligen –, um sein Wachstum zu fördern und zugleich die Effektivität des Teams zu sichern. Stellen Sie sicher, dass er über das erforderliche Wissen für die Rolle verfügt, sich mit dem gesamten Team auseinandersetzt und die Erwartungen sowie die Ergebnisse der Rolle versteht.

### Inklusive Führung – (Programmmanagement)

Tina, eine erfahrene Freiwilligenkoordinatorin, beabsichtigt, die etablierten Abläufe im Veranstaltungsmanagement beizubehalten. Jüngere Freiwillige schlagen jedoch eine innovative digitale Lösung sowie inklusivere Praktiken für die Teilnehmer vor, was wesentliche Prozessänderungen zur Folge hätte.

**Mögliche Lösungen:** Tina wird die Veranstaltung nach den bewährten Verfahren organisieren, aber ein kleines Pilotprogramm auflegen, um diese neuen Ansätze zu testen und grundlegende Bewertungskriterien dafür festzulegen. Wenn sich diese als nützlich erweisen, könnten sie beim nächsten Mal in größerem Umfang umgesetzt werden.

## Unterstützendes Umfeld

Fördern und bewahren Sie das körperliche, geistige und emotionale Wohlergehen der Freiwilligen durch die Schaffung eines sicheren, respektvollen und unterstützenden Umfelds. Freiwilligenarbeit sollte das Leben eines Menschen bereichern und nicht zu Stress oder zu Schaden führen.

## Kernelemente

**Schutz:** Schützen Sie Freiwillige vor Schäden, Missbrauch und unsicheren Situationen, indem Sie klare Richtlinien, Verfahren und Meldemechanismen festlegen.

**Unterstützung:** Stellen Sie sicher, dass Freiwillige während ihrer gesamten Tätigkeit Zugang zu **emotionaler und praktischer Unterstützung** haben.

**Förderung:** Schaffen Sie ein **fürsorgliches und unterstützendes Umfeld**, in dem sich Freiwillige sicher und geschätzt fühlen und ihre Erfahrung ohne Druck oder Leistungserwartungen genießen können.

**Ausgewogene Arbeitsbelastung:** Stellen Sie sicher, dass Freiwillige **nicht überlastet** werden und dass ihr Zeitaufwand mit ihren persönlichen Verpflichtungen und ihrem Wohlbefinden vereinbar ist.

## Mögliche Maßnahmen:

### Schutzmaßnahmen

- Entwickeln Sie **klare Schutzrichtlinien** und kommunizieren Sie diese an alle Freiwilligen, einschließlich der Verfahren zur vertraulichen und sicheren Meldung von Bedenken.
- Benennen Sie innerhalb der Organisation **geschulte Sicherheitsbeauftragte**, die für die Freiwilligen erreichbar sind und deren Vertrauen genießen. Streben Sie an, mindestens zwei Beauftragte zu ernennen – einen Mann und eine Frau –, damit die Freiwilligen die Wahl haben, mit wem sie sich am wohlsten fühlen.
- **Führen Sie** regelmäßig **Gespräche** mit Freiwilligen, die möglicherweise häufiger mit Fehlverhalten oder Aggression konfrontiert sind – etwa Linienrichter oder Schiedsrichter –, indem Sie **Einzelgespräche** sowie während der Aktivitäten Beobachter einsetzen. Dieser proaktive Ansatz unterstützt die Sicherheit, das Wohlbefinden und das Unterstützungsempfinden dieser Freiwilligen innerhalb der Organisation.

### Unterstützung

- **Führen Sie regelmäßige Einzelgespräche** mit den Freiwilligen, um ihre Erfahrungen, Herausforderungen und Bedürfnisse zu verstehen. Ergänzend dazu sollten Sie **Gruppenunterstützungssitzungen** oder **Peer-to-Peer-Treffen** organisieren. Diese bieten den Freiwilligen einen wertvollen Raum, um Erfahrungen zu teilen, den Teamzusammenhalt zu stärken und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

### Förderung

- **Fördern Sie eine Fehlerkultur**, indem Sie ein Umfeld schaffen, in dem Fehler als Chancen zum Lernen und Wachsen angesehen werden – und nicht als Misserfolge –, damit sich Freiwillige wohlfühlen, wenn sie neue Aufgaben ausprobieren und um Hilfe bitten.

- **Schaffen Sie eine sichere Umgebung, in der sich die Freiwilligen geschützt fühlen und kein Bedürfnis haben, ständig Leistung zu erbringen**, indem Sie klarstellen, dass ihr Wohlbefinden höchste Priorität hat.
- **Integrieren Sie Elemente des Spaßes und positiver sozialer Interaktion** in die Freiwilligenaktivitäten: Freude ist ein grundlegender Bestandteil und kann Einzelpersonen erheblich motivieren. Schaffen Sie Gelegenheiten zur Geselligkeit und Erholung, insbesondere am Ende von Veranstaltungen, um den Zusammenhalt der Gruppe zu stärken.

### Ausgewogene Arbeitsbelastung

- **Überwachen Sie die Arbeitszeiten** der Freiwilligen, indem Sie ein System zur Erfassung der geleisteten Stunden implementieren, um sicherzustellen, dass deren Engagement und Einsatzbereitschaft angemessen sind.
- **Ermöglichen Sie zu regelmäßigen Pausen**, um eine gesunde und angenehme Freiwilligenarbeit zu fördern.

## Praktisches Szenario

### Ausgewogene Arbeitsbelastung – (Mitgliederverwaltung)

Erik ist ein engagierter Langzeit-Freiwilliger, der aufgrund einer schweren familiären Krise nicht mehr regelmäßig teilnehmen kann. Er empfindet Schuldgefühle, da sein Engagement nachlässt, und befürchtet, den Koordinator sowie andere Freiwillige zu enttäuschen.

**Mögliche Lösung:** Die Situation anerkennen und während dieser Zeit flexible (Nicht-)Teilnahmeoptionen anbieten. Darüber hinaus sollte Erik in die Lage versetzt werden, nicht nur seine familiären sozialen Kontakte, sondern auch die Kontakte zur Freiwilligengemeinschaft aufrechtzuerhalten. Wenn Erik bereit ist, gibt es einen klaren Weg für sein erneutes Engagement.

## Transparenz

Fördern Sie eine Kultur der Offenheit und Verantwortung, in der die Freiwilligen umfassend über die Mission, die Werte und die Aktivitäten der Organisation oder des Veranstalters informiert sind und

sich befähigt fühlen, Fragen zu stellen, Bedenken zu äußern und an der Entscheidungsfindung mitzuwirken.

## Kernelemente

**Offenheit:** Seien Sie transparent gegenüber Freiwilligen über die Arbeit der Organisation, deren Auswirkungen, Missionen und Werte sowie die aktive Rolle der Freiwilligen bei den Aktivitäten.

**Verantwortlichkeit:** Stellen Sie sicher, dass die Freiwilligen sowohl Sie als auch die Organisation für ihre Handlungen zur Rechenschaft ziehen können.

## Mögliche Maßnahmen

### Offenheit

- **Seien Sie von Beginn an transparent:** Teilen Sie sämtliche Informationen, die im Verlauf des Onboarding-Prozesses der Freiwilligen bereitgestellt werden.
- Halten Sie die Freiwilligen **regelmäßig** über aktuelle Projekte, Entscheidungen und organisatorische Entwicklungen per Newsletter, Meetings oder digitale Plattformen auf dem Laufenden.

### Verantwortlichkeit

- **Richten Sie anonyme Feedback- und Meldesysteme ein,** über die Freiwillige ohne negative Konsequenzen Bedenken äußern, Verbesserungsvorschläge unterbreiten oder Fehlverhalten melden können.

## Praktisches Szenario

### Offenheit – (Mitgliederverwaltung)

Die freiwillige Sarah äußert Bedenken hinsichtlich der Entscheidungsfindung in der Organisation. Sie zögern jedoch, interne Diskussionen weiterzugeben, da Sie befürchten, dass dies zu Verwirrung oder Kritik seitens anderer Kollegen führen könnte.

**Mögliche Lösung:** Anerkennen Sie Sarahs Recht auf Einblick in die Entscheidungsprozesse. Teilen Sie relevante Informationen klar und zugänglich mit und fördern Sie einen konstruktiven Dialog, um Vertrauen und gegenseitiges Verständnis zu stärken sowie die Einbindung weiterer Kolleginnen und Kollegen zu ermöglichen.



### Verantwortlichkeit – (Mitgliederverwaltung)

Caroline, eine Freiwillige, kritisiert bei regelmäßigen Treffen ständig administrative Fragen, unabhängig von den Themen und Zielen. Sie verteidigt sich mit der Meinungsfreiheit im ehrenamtlichen Umfeld.

**Mögliche Lösung:** Führen Sie ein Einzelgespräch mit Caroline, um ihre offene Haltung zu würdigen, und implementieren Sie ein Feedback-Tool für regelmäßige Treffen, in dem Caroline und andere ihre Meinungen und Frustrationen äußern können. Alle Mitarbeitenden der Organisation sollten über dieses Tool informiert werden.

## Schlussfolgerungen

Durch die Umsetzung dieser Werte schaffen Ehrenamtsmanager\*innen ein Umfeld, das inklusiv, respektvoll und ethisch einwandfrei ist. Dies steigert nicht nur die Zufriedenheit und die Bindung der Freiwilligen, sondern stärkt auch die Glaubwürdigkeit und die Wirksamkeit der Organisation.

Ethische Führung fördert Vertrauen, unterstützt die Zusammenarbeit und befähigt Freiwillige, einen bedeutungsvollen Beitrag zu leisten. Letztlich trägt die Arbeit nach diesen Prinzipien dazu bei, eine Unternehmenskultur zu entwickeln, in der Freiwilligenarbeit gedeiht und sowohl individuelles als auch kollektives Wachstum fördert.

Alle diese Aspekte kommen auch den Organisationen zugute, die dadurch an Transparenz gewinnen und sichere sowie einladende Räume schaffen, in denen sich Freiwillige gehört, geschätzt und motiviert fühlen, sich zu engagieren. Darüber hinaus tragen Organisationen durch die Einhaltung dieser Leitlinien dazu bei, die Freiwilligenarbeit ethischer zu gestalten und mit den Grundwerten der europäischen Bürgerschaft und des Sports wie Fairness, Solidarität und Inklusion in Einklang zu bringen.

## Literaturverzeichnis

Council of the European Union. (2023, November 27). Adoption of New EU Work Plan for Sport (2024-2027). <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/11/27/adoption-of-new-eu-work-plan-for-sport-2024-2027/>

Evi-Dems Project's materials (2024). <https://www.evi-dems.eu/project-results>

Meijs, L. & Hoogstad, E. (2001). New ways of managing volunteers: Combining membership management and programme management. *Voluntary Action*, 3(3).