

# Weiterbildung für Ehrenamtsmanager\*innen im Sport | UVMIS

## Leitfaden für das Freiwilligenmanagement bei Sportveranstaltungen



## 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 Ehrenamtsverantwortliche im Sport in Europa zu legen. Hierfür wird ein umfassender Lehrplan auf Hochschulebene 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 Zusammenarbeit 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 und der Vytautas-Magnus-Universität geleitet.

**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>	46
<i>Rekrutierung und Auswahl</i>	47
Rekrutierung	48
Auswahl	49
Herausforderungen bei der Rekrutierung und Auswahl von Freiwilligen	50
Entwurf wirkungsvoller Rekrutierungsbotschaften	51
<i>Ausbildung und Entwicklung von Freiwilligen bei Sportveranstaltungen</i>	54
Entwurf und Durchführung einer effektiven Schulung für Freiwillige	55
Bewertung der Schulung	56
Herausforderungen und bewährte Verfahren	56
<i>Vielfalt und Inklusion in Freiwilligenprogrammen</i>	57
Strategien zur Förderung von Vielfalt und Inklusion	58
<i>Anerkennung von Freiwilligen</i>	58
Ansätze zur Anerkennung von Freiwilligen	58
<i>Planen Sie Ihr Freiwilligenprogramm für die Veranstaltung mit Blick auf das Vermächtnis</i>	60
<i>Schlussfolgerungen</i>	61
<i>Literatur</i>	64

## 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 Freiwilligenmanager im Sport
- 2 – Leitfaden für ehrenamtliches Engagement im Sport, Solidarität und europäischen Werten
- 3 – Leitfaden zur Rolle der Ehrenamtsmanager\*innen im Sport bei der Förderung eines inklusiven Freiwilligendienstes im Sport, 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 Sport-Ehrenamtsmanager\*innen und vier praktischen Leitfäden zu Ethikkodizes, EU-Werten im Ehrenamt, inklusivem Ehrenamt und Veranstaltungs-Ehrenamt, gehen auf die Bedürfnisse von Ehrenamtsverantwortlichen und Sportorganisationen ein, die notwendigen Fähigkeiten und Erkenntnisse erwerben möchten, und setzen einen hohen Standard für zukünftige Ressourcen und Qualifikationen für Sport-Ehrenamtsmanager\*innen. Der hochaktuelle Bericht und Policy Brief (erscheint 2026) zeigen den Bedarf in Europa auf und enthalten Empfehlungen für Entscheidungsträger zur Verbesserung der Politik in den Bereichen Ausbildung und Qualifizierung von Sport-Ehrenamtsmanager\*innen.

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

Zum besseren Verständnis des Leitfadens ist es wichtig, zwei verschiedene Ansätze für das Freiwilligenmanagement zu unterscheiden (Meijs, Hoogstad, 2001):

- **Das Mitgliedermanagement (MM)** bezeichnet Organisationen wie lokale Sportvereine, in denen ehrenamtliche Mitarbeitende 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 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.

Dieser **Leitfaden zum Ehrenamt bei Sportveranstaltungen** soll ein prägnantes und praktisches Instrument sein, das Leitungen von Ehrenamtsprogrammen bei Sportveranstaltungen nutzen können, um diese effektiv zu gestalten. Er soll Ehrenamtsmanager\*innen bei Sportveranstaltungen unterstützen, indem er eine klare, praktische und evidenzbasierte Ressource bereitstellt. Er sollte in Verbindung mit den anderen vier Leitfäden gelesen und befolgt werden, die als Teil der UVMIS-Reihe entwickelt wurden, und ist in nummerierte Kapitel unterteilt, die sich jeweils auf einen wichtigen Aspekt des Freiwilligenmanagements konzentrieren – von der Rekrutierung und Schulung bis hin zu Vielfalt und Inklusion, Anerkennung und Nachfolgeplanung. Jedes Kapitel kombiniert bewährte Verfahren, Beispiele aus der Praxis und Instrumente, die den Manager\*innen dabei helfen, die Inhalte auf ihren jeweiligen Kontext anzuwenden. Dieser Leitfaden enthält außerdem drei Anhänge, die auf der [Website des UVMIS-Projekts](#) in englischer Sprache verfügbar sind: Erfahrungsberichte und Interviews (Anhang 1), Fallstudien und Aktivitäten (Anhang 2) sowie einen theoretischen Rahmen für Freiwilligenarbeit bei Sportveranstaltungen (Anhang 3), um das Verständnis zu vertiefen und zum Nachdenken anzuregen.

## Rekrutierung und Auswahl

Um eine gute Übereinstimmung zwischen **den Motivationen und Fähigkeiten der Freiwilligen** und **den Anforderungen der Veranstaltung** zu gewährleisten, werden in diesem Abschnitt evidenzbasierte Strategien zur effizienten **Rekrutierung und Auswahl von Freiwilligen** untersucht. Die Rekrutierung und Auswahl von Freiwilligen für Sportveranstaltungen sind ein entscheidender Aspekt des **Freiwilligenmanagements**. Es ist unerlässlich, eine gut durchdachte Strategie zu haben, um Freiwillige zu gewinnen, die motiviert und engagiert sind und die Veranstaltung effektiv zum Erfolg tragen können.

Die Rekrutierung in Sportorganisationen erfolgt häufig **informell** und stützt sich dabei auf **persönliche Netzwerke**. Um effektiv zu sein, müssen die Bedürfnisse der Organisation in **den Vorteil** umgesetzt werden, die mit den Motivationen der Freiwilligen übereinstimmen. Dieser personalisierte, motivierende Ansatz ist wichtig: Personen engagieren sich viermal so häufig als Freiwillige, wenn sie persönlich angesprochen werden. Dies zeigt, wie wichtig es ist, auf die Erwartungen der Freiwilligen einzugehen, statt nur die Bedürfnisse der Organisation zu skizzieren (NCVO, 2023; Women in Sport, 2018). Für Sportorganisationen, die regelmäßig eigene Sportveranstaltungen organisieren, ist die Zusammenarbeit mit ihrem **Netzwerk aus Mitgliedern oder Sportvereinen, insbesondere mit nationalen/regionalen Verbänden**, wichtig, um Freiwillige zu gewinnen, die sich sowohl für den Sport engagieren als auch ihrer breiteren Gemeinschaft helfen möchten, die Veranstaltung zu realisieren. Um

**verschiedene Gruppen**, wie z. B. ethnische Minderheiten, anzusprechen, ist die Zusammenarbeit mit lokalen Gemeinschaftsorganisationen sehr effektiv, da Personalvermittler, die mit diesen Gemeinschaften in Verbindung stehen, die Möglichkeiten hervorheben können (Activity Alliance, 2025; Koutrou, 2025; Koutrou & Kohe, 2024). Darüber hinaus sorgt **eine Diversifizierung der Werbe- und Rekrutierungsmaterialien** für eine breitere Ansprache potenzieller Freiwillige.

Um die Freiwilligenarbeit zu stärken und zu diversifizieren, sollten Sportveranstalter verschiedene Rekrutierungsstrategien in Betracht ziehen. Zu den internen Methoden gehören die Nutzung von Newslettern, Anschlagtafeln und Websites sowie die direkte Kontaktaufnahme mit **Vereinsmitgliedern, ehemaligen Freiwilligen und Spielern, die sich aus dem Sport zurückziehen**. Für die externe Rekrutierung sollten Sie **Tage der offenen Tür, die Nutzung sozialer Medien, die Zusammenarbeit mit lokalen Freiwilligenorganisationen, Werbung in lokalen Medien, Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen, die Erforschung arbeitgeberunterstützter Freiwilligenprogramme sowie die Teilnahme** an Gemeinschaftsveranstaltungen in Betracht **ziehen**. Es ist auch wichtig, den Fokus auf den persönlichen Gewinn der Freiwilligen zu legen, die Positionen auf spezifische Interessen zuzuschneiden und **proaktive Rekrutierungsmethoden** anzuwenden, die die Vorteile der Freiwilligenarbeit im Sport hervorheben (Jackson et al., 2019).

In diesem Abschnitt werden bewährte Verfahren zur Rekrutierung und Auswahl von Freiwilligen im Rahmen von Sportveranstaltungen untersucht. Darüber hinaus finden Sie in **Anhang 3** einige Theorien zu diesen beiden Punkten im theoretischen Rahmen der Freiwilligenarbeit bei Sportveranstaltungen.

## Rekrutierung

### Bewährte Verfahren für die Rekrutierung von Freiwilligen

Die Anwendung von **Marketingprinzipien** bei der Rekrutierung von Freiwilligen kann sehr effektiv sein. Dazu gehören die Identifizierung **der Zielgruppen**, die Erstellung **überzeugender Botschaften**, die Nutzung verschiedener **Kommunikationskanäle** sowie die Stärkung der **Markenpräsenz**, um Freiwillige für Sportveranstaltungen zu gewinnen. Die folgenden Vorschläge können Ihre Rekrutierungspraktiken bei verschiedenen Sportveranstaltungen weiter verbessern.

**Gezielte Kommunikation:** Passen Sie Ihre Rekrutierungsbotschaften an bestimmte Zielgruppen an, basierend auf deren Interessen, Motivationen und demografischen Merkmalen. Wenn Sie beispielsweise Freiwillige für einen Marathon rekrutieren, richten Sie sich an Laufvereine, Fitnessbegeisterte sowie Gemeinschaftsorganisationen mit Leidenschaft für Gesundheit und Wellness.

**Nutzen Sie mehrere Kanäle:** Sprechen Sie potenzielle Freiwillige über verschiedene Kanäle an, z. B. soziale Medien, Gemeindeveranstaltungen, Freiwilligenmessen, Mundpropaganda und Online-Plattformen. Durch die Diversifizierung Ihrer Rekrutierungsbemühungen können Sie ein breiteres Netz auswerfen und einen vielfältigeren Pool an Freiwilligen anziehen.

**Beziehen Sie aktuelle Freiwillige ein:** Ermutigen Sie Ihre aktuellen Freiwilligen, Freunde, Familienmitglieder und Kollegen, sich weiterzuempfehlen und sich für bevorstehende

Sportveranstaltungen als Freiwillige zu melden. Persönliche Empfehlungen können ein wirkungsvolles Rekrutierungsinstrument sein und dazu beitragen, Ihren Freiwilligenstamm zu vergrößern, insbesondere für lokale, regionale und nationale sowie wiederkehrende Sportveranstaltungen kleinerer Größenordnung. In mitgliederbasierten Sportorganisationen haben bestehende Mitglieder oft eine starke Bindung zum Verein oder Verband, was sie zu idealen Botschaftern für die Rekrutierung macht. Ihr kontinuierliches Engagement und ihr Zugehörigkeitsgefühl können dazu beitragen, eine nachhaltige und engagierte Freiwilligengemeinschaft zu fördern.

**Bieten Sie Schulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten an:** Heben Sie die Schulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Freiwillige hervor und zeigen Sie auf, wie sie Zertifikate für erworbene Fähigkeiten und Kompetenzen erhalten können. Viele Menschen sind motiviert, sich ehrenamtlich zu engagieren, um neue Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen zu erwerben, die ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zugutekommen. Eine klare Kommunikation dieser Möglichkeiten trägt auch dazu bei, gegenseitige Erwartungen zwischen der Organisation und den Freiwilligen zu schaffen – ein wichtiger Aspekt der psychologischen Vertragstheorie –, was zu einer positiveren und engagierteren Freiwilligenerfahrung führt.

**Schaffen Sie eine positive Freiwilligenerfahrung:** Betonen Sie die angenehmen und lohnenden Aspekte der Freiwilligenarbeit bei Sportveranstaltungen. Präsentieren Sie Erfahrungsberichte ehemaliger Freiwilliger, heben Sie die Auswirkungen ihrer Beiträge hervor und geben Sie einen Einblick in die spannende und erfüllende Erfahrung, die sie erwarten.

### Freiwilligenportal

Freiwilligenprogramme werden zunehmend über elektronische Systeme verwaltet. Das **Freiwilligenportal** ist ein System zur Verwaltung von Freiwilligen und deren Daten sowie zur Übermittlung von Informationen zur Rekrutierung.

Ein Beispiel hierfür ist „Rosterfy“, ein Tool, das von Organisationen wie der UEFA, der FIFA, Special Olympics und den European Games genutzt wird. Das Portal sammelt Daten zu Registrierung und **Einstellungsgesprächen**. Es erleichtert Maßnahmen zur Zuweisung von Aufgaben an Freiwillige, zur Durchführung von Schulungen sowie zur **Planung** von Aufgaben. In diesem Portal **können Freiwillige den Status ihrer Bewerbungen verfolgen** und sehen, in welcher Phase sie sich befinden. Außerdem können sie dort die erforderlichen Informationen abrufen. Das Portal dient als Wissensdatenbank zur Veranstaltung und den nachfolgenden Schritten oder Anforderungen, die die Freiwilligen erfüllen müssen. Es erleichtert die **Zuweisung von Freiwilligen zu ihren Rollen, Aufgaben, Veranstaltungsorten oder Städten**. Außerdem ermöglicht es eine schnelle Reaktion in unerwarteten Situationen im Zusammenhang mit der Anwesenheit von Freiwilligen und deren Aufgaben (Polska Komitet Olimpijski, 2024).

## Auswahl

### Bewährte Verfahren für die Auswahl von Freiwilligen

In diesem Abschnitt werden einige Praktiken vorgestellt, die Sie bei der Entwicklung Ihres Auswahlverfahrens für Freiwillige berücksichtigen sollten. Je nach Art und Umfang Ihrer Sportveranstaltung sowie den verfügbaren Aufgaben kann es sein, dass diese Praktiken nicht immer umgesetzt werden können. Es gilt jedoch als bewährte Praxis, **klar** zu definieren, welche **Aufgaben** zu besetzen sind, **welche Fähigkeiten** Sie von Ihren Freiwilligen erwarten und **eine Form von Vorstellungsgespräch oder Bewertung** einzubeziehen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Freiwilligen den Aufgaben angemessen zugeordnet werden, was ihre Erfahrung verbessert, die betriebliche Effizienz steigert, **das Risiko von Desinteresse oder Ausstieg verringert** und die Bindung der Freiwilligen weiter verbessert. Selbst bei kleineren Veranstaltungen kann die Anwendung dieser Grundsätze – soweit möglich – zu einem professionelleren und integrativeren Freiwilligenprogramm beitragen (Jackson et al., 2019):

**Klare Kriterien und Rollen-/Aufgabenbeschreibungen:** Entwickeln Sie klare Auswahlkriterien sowie Rollen- und Aufgabenbeschreibungen für Freiwillige bei Sportveranstaltungen. Legen Sie die Verantwortlichkeiten, Erwartungen, Qualifikationen und Fähigkeiten fest, die für jede Rolle erforderlich sind, um geeignete Kandidaten anzusprechen und klare Erwartungen zu formulieren. Dies sollte in Zusammenarbeit und Absprache mit allen beteiligten Abteilungen und Funktionsbereichen erfolgen, die bei der Veranstaltung Freiwillige benötigen (z. B. Sport, Unterkunft, Zuschauerbetreuung, Transport usw.).

**Strukturierter Interviewprozess:** Führen Sie einen strukturierten Interviewprozess ein, der standardisierte Fragen, Bewertungskriterien und Bewertungsmethoden umfasst, um die Kandidaten einheitlich und fair zu beurteilen. Führen Sie die Interviews auf professionelle und respektvolle Weise durch, um den Kandidaten eine positive Erfahrung zu bieten.

**Referenz-/Hintergrundüberprüfungen:** Für Aufgaben, die das Wohlergehen, die Gesundheit und Sicherheit von Athleten oder die medizinische Versorgung betreffen, sind Referenz- und Hintergrundüberprüfungen sowie die Überprüfung der erforderlichen Zertifizierungen besonders wichtig. Kontaktieren Sie frühere Vorgesetzte oder Mentoren, um die Zuverlässigkeit und Eignung zu überprüfen. Referenzüberprüfungen sind auch für alle Freiwilligen, die Kontakt zu schutzbedürftigen Personen haben, unerlässlich, sei es bei Athleten/Spielern, anderen Teammitgliedern oder der Öffentlichkeit.

**Schulung und Einarbeitung:** Bieten Sie eine umfassende Einweisung und rollenspezifische Schulungen an, um sicherzustellen, dass die Freiwilligen gut vorbereitet sind. Stellen Sie Schulungsmaterialien und kontinuierliche Unterstützung bereit, damit die Freiwilligen ihre Aufgaben erfolgreich erfüllen können.

**Feedback und Bewertung:** Richten Sie Mechanismen ein, um während der gesamten Veranstaltung Feedback von Freiwilligen zu sammeln und nach der Veranstaltung Bewertungen durchzuführen. Diese Erkenntnisse tragen dazu bei, zukünftige Rekrutierungs- und Auswahlprozesse zu verbessern und zeigen Ihr Engagement für kontinuierliche Verbesserungen.



## Herausforderungen bei der Rekrutierung und Auswahl von Freiwilligen

In diesem Abschnitt werden einige der **wichtigsten Herausforderungen** zusammengefasst, denen sich die Verantwortlichen für **die Rekrutierung und Auswahl von** Freiwilligen für Sportveranstaltungen gegenübersehen.

**Konkurrenz um Freiwillige:** Auf einem umkämpften Markt für Freiwillige kann es schwierig sein, sie für Sportveranstaltungen zu gewinnen und zu binden. Organisationen müssen sich durch sinnvolle Aufgaben, klare Vorteile und positive Erfahrungen, die den Motivationen der Freiwilligen entsprechen, von anderen Organisationen abheben.

**Bindung von Freiwilligen:** Die Bindung von Freiwilligen nach der Rekrutierung kann schwierig sein, insbesondere wenn sie keine positiven Erfahrungen gemacht haben oder sich von der Organisation der Sportveranstaltung entfremdet fühlen. Dies gilt insbesondere für wiederkehrende Sportveranstaltungen, die in erster Linie auf ihre bestehenden Freiwilligennetzwerke angewiesen sind. Implementieren Sie Strategien, um Freiwillige zu motivieren, anzuerkennen und zu würdigen, um Loyalität, Engagement und langfristiges Engagement zu fördern (Koutrou und Kohe, 2024). In solchen Fällen kann die Einführung eines Mitgliedermanagement-Ansatzes dazu beitragen, die laufenden Beziehungen zu Freiwilligen zu stärken und ein tieferes Zugehörigkeitsgefühl sowie nachhaltiges Engagement zu fördern.

**Freiwillige und Aufgaben zusammenbringen:** Eine schlechte Aufgabenverteilung kann Unzufriedenheit und Aussteiger führen. Organisationen sollten Zeit investieren, um die Vorlieben, Stärken und Motivationen der Freiwilligen zu verstehen. Umfragen und Kompetenzbewertungen vor der Veranstaltung können dabei helfen, Wissenslücken zu identifizieren und die Platzierung zu steuern (Koutrou, 2021).

**Zeit- und Ressourcenbeschränkungen:** Begrenzte personelle und zeitliche Ressourcen können eine gründliche Rekrutierung und Auswahl beeinträchtigen. Investitionen in Online-Freiwilligenmanagementsysteme können Prozesse wie Rekrutierung, Terminplanung und Schichtzuweisung rationalisieren und dadurch wertvolle Ressourcen einsparen.

**Vielfalt und Inklusion:** Die Gewährleistung eines gleichberechtigten Zugangs und einer gleichberechtigten Vertretung in Freiwilligenprogrammen ist von entscheidender Bedeutung. Lokale Organisationskomitees (LOCs) sollten aktiv auf verschiedene Gemeinschaften zugehen und Hindernisse für die Teilnahme beseitigen. So hat sich Paris 2024 beispielsweise verpflichtet, 3.000 Freiwillige mit Behinderungen zu unterstützen, darunter auch Optionen für Freiwilligenarbeit mit Betreuern (IPC, 2023).



## Entwurf wirkungsvoller Rekrutierungsbotschaften

Die Gestaltung wirkungsvoller Rekrutierungsbotschaften ist entscheidend, um Freiwillige zu gewinnen und zu halten, die sich sowohl mit der Veranstaltung als auch mit ihrem Zweck verbunden fühlen. Eine klare, personalisierte Kommunikation kann dazu beitragen, **die Bedürfnisse der Organisation mit den Motivationen der Freiwilligen** in Einklang zu bringen und die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass sich Einzelpersonen nicht nur anmelden, sondern auch engagiert bleiben. Wenn Freiwillige verstehen, wie **wichtig** ihr **Beitrag** für die Veranstaltung, die Gemeinschaft und ihre persönliche Entwicklung **ist**, sind sie eher bereit, sich zu beteiligen und ihr Engagement über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten. Auf der Grundlage von Prinzipien aus **der Sozialaustauschtheorie, der Erwartungstheorie und der psychologischen Vertragstheorie** können gut formulierten Botschaften ein Gefühl von Wert, erreichbarbarem Beitrag und gegenseitiger Verpflichtung zwischen Freiwilligen und Organisationen vermitteln.

Vor diesem Hintergrund enthalten wirksame Rekrutierungsbotschaften in der Regel die folgenden **Kernelemente** (Stallings, 2007):

### Die Darlegung des Bedarfs

Wirkungsvolle Rekrutierungsbotschaften konzentrieren sich auf das **positive Ergebnis**, das die Freiwilligen erzielen, und nicht auf die Anforderungen der Organisation. Verwenden Sie beispielsweise statt „Freiwillige für Recyclingaufgaben gesucht“ lieber „Helfen Sie uns, eine umweltfreundliche und ökologisch verantwortungsvolle Veranstaltung zu organisieren“.

### Wie Freiwillige helfen können

Formulieren Sie dies direkt, indem Sie „Sie können helfen, indem Sie ...“ anstelle von „Freiwillige werden benötigt ...“ verwenden, um eine **persönliche Verbindung** herzustellen und den Freiwilligen zu vermitteln, wie **sich** ihr Einsatz direkt auf Kunden und die Gemeinschaft **auswirkt**. Sie könnten beispielsweise sagen: „Sie können helfen, indem Sie den Besuchern der Veranstaltung X als freundlicher und informativer Ansprechpartner zur Seite stehen.“

### Vorteile für die Freiwilligen

Formulieren Sie klar, wie die Position den Freiwilligen **zugutekommt**, sei es durch allgemeine organisatorische Vergünstigungen oder durch spezifische Vorteile der Rolle. Heben Sie Ihr **Alleinstellungsmerkmal** hervor, um potenzielle Freiwillige effektiv anzusprechen. Zum Beispiel: „Die Mitarbeit bei der Veranstaltung X hilft Ihnen, etwas in Ihrer Gemeinschaft zu bewegen, Ihre Kommunikations- und Netzwerkfähigkeiten zu entwickeln und bietet Ihnen Mentoring- und Schulungsmöglichkeiten.“

Eine effektive Freiwilligenrekrutierung nutzt oft **bestehende Freiwillige** als Vorbilder, sofern diese bestimmte Eigenschaften aufweisen. Ideale Freiwilligenrekrutierer sind (Stallings, 2007):

**Zufrieden:** Sie zeigen echte Zufriedenheit mit ihrer aktuellen Freiwilligentätigkeit, was auf ein nachhaltiges Engagement hindeutet.

**Begeistert:** Ihre Leidenschaft für Organisation und Ihre Mission sind offensichtlich und ansteckend.

**Ausdrucksstark:** Sie können ihre positiven Erfahrungen klar und überzeugend an andere weitergeben.

**Vernetzt:** Sie haben Beziehungen zu den zu rekrutierenden Personen oder Gruppen aufgebaut und dadurch Vertrauen und Aufgeschlossenheit gefördert.

Das folgende Beispiel ist eine Rekrutierungsbotschaft und eine Rollen-/Aufgabenbeschreibung, die den oben genannten Grundsätzen entspricht. Es wurde entwickelt, um internationale Freiwillige für **PlayGreen** zu rekrutieren, ein ehemaliges von Erasmus+ Sport finanziertes Projekt, das darauf abzielte, **umweltfreundliche und umweltbewusste Einstellungen im Sport zu fördern, indem Freiwilligenkapazitäten im Zusammenhang mit Sportveranstaltungen aufgebaut wurden**. Es wurde von **Ecoserveis** geleitet, und **ENGSO** war für die Kommunikation sowie die Schulung von Freiwilligenmentoren und Freiwilligen verantwortlich (Playgreeproject.eu, 2025).

Wie bereits erwähnt und im folgenden Beispiel hervorgehoben, sollte die ideale **Stellenbeschreibung für Freiwillige** die folgenden Elemente enthalten:

- Stellenbezeichnung
- Vorgesetzte\*r (Berichtsanforderungen und Aufsichtsaufgaben)
- Ziel oder Zweck der Position (Warum wurde die Position geschaffen und in welchem Zusammenhang steht sie mit dem Zweck der Organisation?)
- Wichtigste Aufgaben (Was sind die wichtigsten Erwartungen an die Freiwilligen?)
- Zeitaufwand (Stunden, Termine, Tage, Dauer des Zeitaufwands für den Freiwilligen, Flexibilität, ob die Tätigkeit außerhalb des Standorts, online oder sowohl vor Ort als auch online ausgeübt werden kann, und andere Vereinbarungen zur Aufgabenteilung)
- Qualifikationen (erforderlich und erwünscht)
- Standort der Position (Wo wird der Freiwillige seine Tätigkeit ausüben, oder kann sie ganz oder teilweise außerhalb des Standorts ausgeübt werden?)
- Von den Freiwilligen geforderte Schlüsselkompetenzen
- Vorteile für Freiwillige (z. B. Schulungen für bestimmte Branchen/übertragbare Fähigkeiten, die entwickelt werden könnten; kostenlose Mahlzeiten, Eintrittskarten, kostenlose Parkplätze, Eintritt, Kostenerstattung, Vergünstigungen wie Uniformen oder Eventbekleidung, die Möglichkeit, etwas zu bewegen, usw.)
- Datum der Stellenkonzeption oder -neugestaltung (Bei wiederkehrenden Veranstaltungen sollte eine jährliche Überprüfung erfolgen)
- Anforderungen an die Aufsicht und Berichterstattung sowie Ansprechpartner für weitere Informationen über die Rolle

Es ist wichtig, die Aufgaben der Freiwilligen für jede Veranstaltung zu überprüfen, um sicherzustellen, dass die Aufgabenbeschreibungen korrekt und relevant sind. Bei Mitgliederorganisationen mit standardisierten und fortlaufenden Mitglidderaufgaben in ihrem Kalender sollte die Überprüfung der Aufgaben der Freiwilligen häufiger erfolgen. Bei der Programmverwaltung sowie bei veranstaltungsbezogenen Aufgaben sollten diese pro Veranstaltung überprüft werden.

### **Beispiel für eine Nachricht zur Anwerbung von Freiwilligen mit Aufgabenbeschreibung**



## Werden Sie Teil von PlayGreen und engagieren Sie sich als Freiwilliger im Green Team



### Mission

Werden Sie Teil unserer Mission, umweltverträgliches Verhalten im Sport zu fördern

### Über die Möglichkeit

Ein Freiwilliger des Green Teams ist ein Botschafter für positive Maßnahmen zum Schutz und zur Verbesserung unserer Umwelt, ausgehend vom Sport. Es hat sich gezeigt, dass sportliche Aktivitäten erhebliche Auswirkungen auf die Umwelt haben. Die Freiwilligen des Green Teams tragen zur Bekämpfung der Klimakrise bei, indem sie neue und kreative Wege vorschlagen, um die Auswirkungen der Klimakrise zu reduzieren und Sportveranstaltungen umweltverträglicher zu gestalten. Wenn Sie das Verhalten der Menschen in Ihrem Umfeld beeinflussen und verändern möchten, um ihnen zu helfen, ihre lokale Umwelt zu verbessern, brauchen wir Sie!

### Aufgaben

Die Aufgabe umfasst die Organisation von fünf ökologisch nachhaltigen Fußballturnieren für Amateure innerhalb eines Zeitraums von sechs Monaten unter Anleitung und mit Unterstützung des lokalen Fußballverbands in Ihrem jeweiligen Land. Sie können kreative Lösungen und Ideen einbringen, wie jedes Fußballturnier „grüner“ gestaltet werden kann, um das Umweltbewusstsein zu schärfen und nachhaltiges Verhalten in Ihrer Gemeinde zu fördern.

### Warum mitmachen?

- Sie möchten einen Beitrag leisten, indem Sie Lösungen zur Minimierung der ökologischen Auswirkungen von Sportveranstaltungen anbieten.
- Entwickeln und verbessern Sie Ihre Fähigkeiten in der Veranstaltungskoordination und -planung.
- Entwickeln oder verbessern Sie Ihre Fähigkeiten im Personalmanagement.
- Möglichkeiten, bei ausgewählten Veranstaltungen ins Ausland zu reisen
- Mentoring- und Schulungsmöglichkeiten
- Möglichkeit, Teil eines europaweiten Teams von Sport- und Umweltbegeisterten zu sein

### Was suchen wir?

- Selbstmotiviert; Kenntnisse in Veranstaltungsplanung oder Sportorganisationen sind hilfreich, aber nicht erforderlich. Ihr lokaler Fußballverband und ein Team von Experten für Nachhaltigkeit im Sport werden Sie unterstützen
- Fähigkeit, als Teil eines Teams von Green Volunteers mitzuwirken, die sich gemeinsam für positive Veränderungen einsetzen
- Fähigkeit, mit anderen Freiwilligen, Teilnehmern und Mitgliedern Ihres Fußballverbands zu kommunizieren, Kontakte zu knüpfen und zusammenzuarbeiten

### Erforderliche Schlüsselkompetenzen

- Gute Kommunikationsfähigkeiten
- Fähigkeit, als Teil eines Teams mitzuwirken und bei Bedarf Eigeninitiative zu zeigen
- Bereitschaft, ins Ausland zu reisen, um an relevanten paneuropäischen Aktivitäten teilzunehmen
- Leidenschaft und Engagement für positive Veränderungen
- Ein gewisses Maß an Englischkenntnissen wäre hilfreich, ist jedoch nicht erforderlich

### Wichtige Fähigkeiten, die erworben werden

- Teamarbeit
- Umweltbewusstsein
- Führung von Mitarbeitern
- Zeitmanagement

- Veranstaltungsplanung und -organisation
- Kommunikationsfähigkeiten

**Arbeitszeit:** Flexibel

**Ausgaben:**

Ihre Ausgaben werden vollständig von Ihrem lokalen Fußballverband übernommen. (z. B. Ihre An- und Abreise zu den im Rahmen der Aktivitäten organisierten Treffen sowie alle internationalen Reisen im Zusammenhang mit dem Projekt.

**Kontakt für weitere Informationen:** Geben Sie gegebenenfalls die Kontaktdaten an.

## Ausbildung und Entwicklung von Freiwilligen bei Sportveranstaltungen

Freiwillige sind für den Erfolg von Sportveranstaltungen von entscheidender Bedeutung, da sie ihre Zeit und Energie dafür einsetzen, einen reibungslosen Ablauf und positive Teilnehmererfahrungen zu gewährleisten. Damit sich Freiwillige sicher und gut vorbereitet fühlen, **ist es wichtig, Schulungsprogramme zu konzipieren, durchzuführen und zu evaluieren, die das Lernen fördern und zu langfristigem Engagement motivieren.** In diesem Abschnitt lernen Sie wirksame Methoden kennen, um Schulungs- und Weiterbildungsansätze zu entwickeln, die Freiwillige auf ihre Aufgaben vorbereiten und zugleich ihre dauerhafte Bindung an die Organisation stärken.

## Entwurf und Durchführung einer effektiven Schulung für Freiwillige

Eine effektive **Schulung ist ein Eckpfeiler** des Freiwilligenmanagements bei Sportveranstaltungen und stellt sicher, dass die Freiwilligen selbstbewusst und kompetent sind und sich mit den Zielen der Veranstaltung identifizieren. Die Gestaltung der Schulung sollte die Grundprinzipien **des Programmmanagements, des Personalmanagements und der inklusiven Praxis** widerspiegeln und umfasst in der Regel die folgenden Elemente:

### Analyse des Schulungsbedarfs

Vor der Entwicklung von Schulungsinhalten sollten die Organisatoren eine Analyse des Schulungsbedarfs für alle Funktionsbereiche, Interessengruppen und operativen Abteilungen durchführen, um **die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse** zu ermitteln. Dabei werden **quantitative Methoden** (z. B. Umfragen) und **qualitative Erkenntnisse** (z. B. Interviews, Fokusgruppen) kombiniert, um **die Schulung auf die Fähigkeiten und Präferenzen der Freiwilligen** zuzuschneiden – ein wesentlicher Schritt in der Personalplanung und der Personalstrategie.

### Kernkomponenten der Schulung

Schulungsprogramme für Freiwillige folgen oft einem stufenweisen Ansatz:

**Orientierungsschulung:** Diese Schulung wird in großem Umfang durchgeführt und vermittelt den Freiwilligen die Mission, die Werte und den Ablauf der Veranstaltung. Sie fördert den Zusammenhalt und ein gemeinsames Zielbewusstsein – wichtige Aspekte des Programmmanagements.

**Rollenspezifische Schulung:** Konzentriert sich auf die Aufgaben, die die Freiwilligen übernehmen. Klare Rollendefinitionen unterstützen die Leistung und die Bindung und stehen im Einklang mit den Grundsätzen des Personalmanagements. So bot London 2012 beispielsweise gezielte Schulungen für freiwillige Fahrer an, einschließlich einer Einweisung in die Routen und die Navigationsinstrumente.

**Veranstaltungsortspezifische Schulung:** Diese Schulung findet vor Ort statt und umfasst die Einweisung in die Räumlichkeiten sowie Simulationen. Sie integriert Nachhaltigkeit, Barrierefreiheit sowie Gesundheit und Sicherheit – wichtige Aspekte für das Risiko- und Betriebsmanagement.

**Führungskräftetraining:** Vorgesetzte benötigen separate Schulungen, um ihre Koordinations- und Teammanagementfähigkeiten zu entwickeln. Dies unterstützt die strategische Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung.

**Module zu Behindertenbewusstsein und Inklusion:** Bei inklusiven Veranstaltungen muss sichergestellt werden, dass alle Schulungsmaterialien barrierefrei sind. Module zum Behindertenbewusstsein (z. B. Activity Alliance, 2025) spiegeln inklusive Managementwerte wider und fördern die Gleichberechtigung.

### Strategien für die Durchführung von Schulungen

Um das Engagement und die Lernergebnisse zu maximieren, sollten die Organisatoren Folgendes tun:

**Praktisches Lernen integrieren:** Verwenden Sie Simulationen und praktische Übungen (z. B. Ironman-Walkthroughs), um Selbstvertrauen und Praxisnähe aufzubauen.

**Peer-Learning fördern:** Fördern Sie die Zusammenarbeit durch Mentoring und Erfahrungsaustausch (z. B. Birmingham 2022), bauen Sie eine Gemeinschaft auf und stärken Sie informelle Führungsqualitäten.

**Technologiebasiertes Lernen nutzen:** Bieten Sie flexible Formate wie Online-Module und Video-Tutorials an (z. B. Tokio 2020), um unterschiedlichen Zeitplänen und Lernstilen gerecht zu werden.

**Bieten Sie Feedback- und Reflexionsmöglichkeiten:** Tägliche Nachbesprechungen und Leistungsfeedback (z. B. Jugendolympiade in Lausanne) helfen den Freiwilligen, sich zu verbessern und wertgeschätzt zu fühlen.

Durch die Integration dieser Elemente können Sportveranstalter Schulungen anbieten, die strategisch, inklusiv und auf übergeordnete Managementziele abgestimmt sind – was letztlich die **Leistungsfähigkeit der Freiwilligen und den Erfolg der Veranstaltung** verbessert.

## Bewertung der Schulung

Nach der Schulung **ist es entscheidend, die Wirksamkeit** des Schulungsprogramms für Freiwillige **sowie dessen Auswirkungen auf die Lernergebnisse zu bewerten**. Dazu gehört die Bewertung der **Zielerreichung, der Zufriedenheit der Freiwilligen und der Auswirkungen** der Schulung auf deren

**Kenntnisse und Fähigkeiten.** Im Folgenden finden Sie einige wichtige Überlegungen für eine effektive Bewertung der Schulung von Freiwilligen. Je nach Größe und Ressourcen Ihrer Sportveranstaltungsorganisation können Sie eine oder mehrere dieser Strategien umsetzen.

**Feedback-Umfragen:** Führen Sie Umfragen durch, um die Meinungen der Freiwilligen zur Relevanz, Wirksamkeit und Beteiligung am Schulungsprogramm sowie zu Verbesserungsvorschlägen zu sammeln.

**Kompetenzbewertungen:** Messen Sie die Auswirkungen der Schulung auf das Wissen und die Fähigkeiten der Freiwilligen, indem Sie ihre Leistung vor und nach der Schulung vergleichen und daraus Verbesserungen ableiten.

**Beobachtungen:** Beobachten Sie die Freiwilligen während der Veranstaltung, um ihre Leistung und die Umsetzung des Trainings zu bewerten und Feedback zu Verbesserungen zu geben.

**Unterstützung nach dem Training:** Bieten Sie fortlaufende Unterstützung, Ressourcen, Tools und Anleitung, um das Gelernte zu festigen und die langfristige Entwicklung zu fördern.

## Herausforderungen und bewährte Verfahren

Die Ausbildung von Freiwilligen für Sportveranstaltungen ist mit **begrenzten Ressourcen, Zeitdruck und unterschiedlichen Erfahrungsstufen** verbunden. Um diese Herausforderungen zu bewältigen und die Effektivität der Ausbildung zu verbessern, können die Organisatoren die **folgenden bewährten Verfahren** anwenden:

**Zusammenarbeit:** Arbeiten Sie mit Organisationen zusammen, die Erfahrung im Freiwilligenmanagement haben (z. B. Rotes Kreuz, Stadtverwaltungen), um Ressourcen zu teilen und gemeinsame Schulungen zu Themen wie Erste Hilfe und Crowd Management anzubieten.

**Kontinuierliche Verbesserung:** Nutzen Sie das Feedback der Freiwilligen, um Schulungsmaterialien und Einweisungen zu optimieren. Beispielsweise können Umfragen nach der Veranstaltung als Grundlage für Aktualisierungen der Einweisung im nächsten Jahr dienen.

**Anerkennung und Belohnungen:** Motivieren Sie Freiwillige durch kostengünstige Anerkennungen wie „Freiwilliger des Tages“-Auszeichnungen, Erwähnungen in sozialen Medien, Urkunden und Veranstaltungsbekleidung.

**Flexibilität:** Bieten Sie sowohl Online- als auch Präsenzs Schulungen an und planen Sie die Termine so, dass sie mit den beruflichen und familiären Verpflichtungen der Freiwilligen vereinbar sind.

**Führungskräfteentwicklung:** Schaffen Sie Möglichkeiten für Freiwillige, in Führungsrollen hineinzuwachsen, z. B. durch die Begleitung erfahrener Teamleiter bei wiederkehrenden Veranstaltungen.

Die Schulung und Entwicklung von Freiwilligen sind für ein erfolgreiches Freiwilligenmanagement bei Sportveranstaltungen unerlässlich. Durch die Anwendung bewährter Verfahren, die Durchführung von Bedarfsanalysen sowie die kontinuierliche Bewertung von Programmen können die Organisatoren **die Leistung der Freiwilligen optimieren und den Erfolg der Veranstaltung sicherstellen.**



## Vielfalt und Inklusion in Freiwilligenprogrammen

Der Aufbau **inklusive Freiwilligenprogramme**, die die Vielfalt der Gemeinschaft widerspiegeln und respektieren, erfordert sowohl praktische Strategien als auch ein Verständnis der ihnen zugrunde liegenden Theorien (einige Theorien zu diesem Thema finden Sie im Anhang 3 zum theoretischen Rahmen der Freiwilligenarbeit bei Sportveranstaltungen). **Vielfalt** bezieht sich auf **Unterschiede zwischen** Individuen – darunter unter anderem Rasse, ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, Religion, sozioökonomischer Status und Fähigkeiten. **Inklusion** konzentriert sich auf **die Schaffung von Umgebungen, in denen sich alle Individuen willkommen, geschätzt und** für ihre einzigartigen Eigenschaften und Beiträge **respektiert fühlen**. Die Akzeptanz von Vielfalt und die Förderung von Inklusion sind von zentraler Bedeutung für die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Freiwilligenprogrammen (Nichols & Ralston, 2011).

Im **Leitfaden 3** dieser Leitfadenserie finden Sie weitere Details zu Diversität und Inklusion im Zusammenhang mit der Rolle von Freiwilligenmanager\*innen im Sport, um ein kultursensibles und inklusives Engagement im Sport zu ermöglichen.

## Strategien zur Förderung von Vielfalt und Inklusion

Sportveranstalter können verschiedene Strategien anwenden, um Vielfalt und Inklusion in Freiwilligenprogrammen für Sportveranstaltungen zu fördern. **Durch die aktive Rekrutierung von** Menschen mit **unterschiedlichem** Hintergrund, einschließlich unterschiedlichen Alters, Geschlechts, ethnischer Zugehörigkeit, Fähigkeiten und sozioökonomischen Status, wird sichergestellt, dass die Freiwilligenbasis die **Vielfalt der Gemeinschaft** widerspiegelt (Nichols und Ralston, 2011). Über die Rekrutierung hinaus ist die Durchführung **von Schulungsprogrammen zu Fragen der Vielfalt und Inklusion** von entscheidender Bedeutung. Durch die Aufklärung der Freiwilligen über unbewusste Vorurteile, kulturelle Kompetenz und integrative Kommunikation werden sie in die Lage versetzt, effektiv mit Menschen aller Hintergründe zusammenzuarbeiten.

Darüber hinaus fördert **die Schaffung interkultureller Begegnungsmöglichkeiten** wie etwa kulturelle Feste oder Workshops zum Thema Vielfalt das gegenseitige Verständnis und den Respekt. Die Förderung dieser Aspekte führt zu einer geschlosseneren und inklusiveren Freiwilligengemeinschaft.

## Anerkennung von Freiwilligen

Die Anerkennung von Freiwilligen auf sinnvolle und motivierende Weise ist unerlässlich, um ihren **Wert** zu stärken, **ihre Bindung** zu fördern und ein bleibendes **Vermächtnis** zu hinterlassen. Eine wirksame Anerkennung geht über symbolische Gesten hinaus; sie umfasst die Abstimmung der Aufgaben und der



Wertschätzung der Freiwilligen mit ihren individuellen Motivationen und Bedürfnissen. Die Anerkennung sollte kontinuierlich, zeitnah, persönlich und aufrichtig erfolgen und idealerweise vom direkten Vorgesetzten des Freiwilligen ausgesprochen werden (Gunn, 2023; Stallings, 2007). In diesem Abschnitt werden wichtige Grundsätze und praktische Strategien zur Konzeption und Umsetzung von Anerkennungsansätzen untersucht, die ein nachhaltiges Engagement fördern und engagierte, erfolgreiche Freiwilligenteams stärken.

## Ansätze zur Anerkennung von Freiwilligen

Es ist wichtig zu erkennen, dass Freiwillige **verschiedene Formen der Anerkennung** schätzen, die sowohl mit internen als auch mit externen Belohnungssystemen im Einklang stehen. Organisationen sollten daher eine Vielzahl formeller und informeller Ansätze einsetzen, um sicherzustellen, dass die Anerkennung personalisiert ist und bei den einzelnen Personen Anklang findet. **Formelle** Anerkennungsansätze tragen dazu bei, den Gemeinschaftsgeist unter den Freiwilligen zu stärken und andere dazu zu motivieren, sich ebenfalls als Freiwillige zu engagieren. **Informelle** Anerkennungsansätze umfassen alltägliche Ausdrucksformen der Wertschätzung, die den Freiwilligen vermitteln, wie wichtig ihre Beiträge für den **Erfolg** der Veranstaltung sind. Diese adaptive Strategie trägt, in Verbindung mit kontinuierlichen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, erheblich zum **langfristigen Freiwilligenengagement** und zum Gesamterfolg von Sportprogrammen bei.

Anerkennung kann beispielsweise durch die Übertragung **von mehr Verantwortung**, die Einbeziehung von Freiwilligen in **Entscheidungsprozesse**, die Bereitstellung **von Weiterbildungsmöglichkeiten** wie Mentoring und Schulungen oder durch **konkrete Belohnungen** wie Ausrüstung und Reisekostenerstattung zum Ausdruck kommen. Letztendlich ist eine umfassende Anerkennungsstrategie, die auf die besonderen Beiträge und Präferenzen der Freiwilligen zugeschnitten ist, unerlässlich, um engagierte und erfolgreiche Freiwilligenteams zu fördern.

Letztendlich sollten Veranstaltungsorganisatoren verschiedene Strategien zur Anerkennung kombinieren, um auf **die unterschiedlichen Motivationsbedürfnisse der Freiwilligen** einzugehen, beispielsweise auf diejenigen, die durch soziale Interaktion, Einfluss und Macht sowie durch Erfolge motiviert sind. Im Folgenden finden Sie einige Beispiele, die Sie bei der Anerkennung der Freiwilligen Ihrer Veranstaltung effektiv nutzen können (Activity Alliance, 2025; Gunn, 2023; Stallings, 2007):

- **Tägliche Anerkennungsaktivitäten** (z. B. die Würdigung des „Freiwilligen des Tages“ in internen Newslettern), bei denen Fallstudien vorgestellt werden, in denen Freiwillige etwas bewegt haben. Durch die öffentliche Würdigung ihrer Beiträge wird das Gefühl der Freiwilligen, einen Sinn zu erfüllen, weiter gestärkt und sie haben das Gefühl, dass ihr einzigartiger Beitrag geschätzt wird.
- **Professionelle Referenzen** für die Karriereförderung und **Teilnahmebescheinigungen**: Diese Initiativen sind besonders für Freiwillige von Vorteil, die durch die Teilnahme an einer Sportveranstaltung ihre Karrierechancen und Netzwerke ausbauen möchten.
- Möglichkeiten, **die Sportveranstaltung mitzuerleben** (z. B. bei der Eröffnungs- und Abschlussfeier oder bei Proben). Die Teilnahme an den Feierlichkeiten stärkt die emotionale Bindung der Freiwilligen an die Veranstaltung.

- **Feierlichkeiten zum Abschluss der Veranstaltung:** Hierbei wird der Beitrag der Freiwilligen gewürdigt und öffentlich anerkannt. Dies ist eine großartige Möglichkeit, ihnen die Bedeutung ihres Beitrags und der von ihnen ausgeführten Aufgaben vor Augen zu führen, ihnen Gelegenheit zu geben, neue Kontakte zu knüpfen und Freundschaften zu schließen, und ihre persönliche Bindung und Verbundenheit mit der Veranstaltung, allen beteiligten Akteuren und der Organisation zu stärken.
- Bitten Sie Ihre **Kunden/Begünstigten** Ihrer Sportveranstaltung (z. B. Athleten oder Mitglieder des Veranstalters, z. B. eines Sportverbands), zu kommen, Ihren Freiwilligen zu danken und zu erklären, welchen Einfluss Ihre Bemühungen auf ihr Leben und den Sport hatten. Ein Beispiel dafür ist der jamaikanische Olympionike Hansle Parchment, der eine Freiwillige namens Tijana Stojkovic aufspürte, die ihm die Taxifahrt zum Halbfinale [der Olympischen Spiele 2020 in Tokio](#) bezahlt hatte, nachdem er in den falschen Bus gestiegen war. Später revanchierte er sich für ihre Freundlichkeit mit seiner Goldmedaille, einem jamaikanischen Trikot und dem Taxigeld. Nach der Veranstaltung 2021 lud das [jamaikanische Tourismusministerium](#) Stojkovic zu einer Reise nach Jamaika ein, bei der alle Kosten übernommen wurden, um ihre entscheidende Rolle bei seinem Goldmedaillengewinn zu würdigen.
- **Sprechen Sie mit Ihren Freiwilligen** und erläutern Sie ihnen, wie sich ihre Aufgaben sowohl auf Ihre Sportveranstaltung als auch auf andere auswirken.

## Planen Sie Ihr Freiwilligenprogramm für die Veranstaltung mit Blick auf das Vermächtnis

Unabhängig von ihrer Größe sollten Sportveranstaltungen, an denen Freiwillige beteiligt sind, darauf abzielen, ein **bleibendes Vermächtnis des freiwilligen Engagements in der Gemeinschaft** zu fördern und eine Gemeinschaft von Freiwilligen aufzubauen. Zwar inspirieren Sportveranstaltungen im weiteren Sinne zu freiwilligem Engagement und gesellschaftlichem Einsatz, doch Inspiration allein verblasst oft schnell (Blackman et al., 2017; Koutrou, 2025; Koutrou & Duignan, 2025).

**Das Vermächtnis der Freiwilligenarbeit entsteht nicht von selbst**, sondern muss von Anfang an in den Bewerbungs- und Planungsprozess der Veranstaltung eingebettet werden. Die Erfahrungen von London 2012 haben gezeigt, dass selbst mit 70.000 Games Makers die Begeisterung nachließ, als es an **Strukturen für die Zeit nach der Veranstaltung** fehlte. Im Folgenden finden Sie einige Empfehlungen für Organisatoren von Sportveranstaltungen, die bei der Planung des Vermächtnisses der Freiwilligenarbeit berücksichtigt werden sollten:

### Klare, sinnvolle Wege für die Zeit nach der Veranstaltung definieren

Es ist unerlässlich, dass Freiwillige strukturierte Wege für ein weiteres Engagement bei ähnlichen oder anderen Sportveranstaltungen und in der Gemeinschaft aufzeigen. Ohne solche Wege schwindet die anfängliche Begeisterung der Freiwilligen und sie wandern ab. Es kann sinnvoll sein, **Übergangsmöglichkeiten** zu integrieren, die die nächsten Schritte nach der Veranstaltung

aufzeigen, oder nützliche Kontakte und Organisationen zu vermitteln, um ein weiteres Engagement der Freiwilligen nach der Veranstaltung zu fördern. Sie können auch **Workshops oder ähnliche Veranstaltungen** organisieren, damit die Freiwilligen verstehen, wie sie die durch Ihre Veranstaltung erworbenen Fähigkeiten künftig in andere Bereiche der Freiwilligenarbeit übertragen können.

### Priorisieren Sie Inklusion von Anfang an

Strukturelle Hindernisse wie hohe **Kosten** für die Freiwilligenarbeit, komplexe **Bewerbungsverfahren** und eine begrenzte Reichweite in benachteiligten Gemeinschaften oder Organisationen, die inklusive Möglichkeiten unterstützen, können die Einbeziehung breiterer Gruppen als Freiwillige in Ihre Sportveranstaltung behindern. Um die Inklusion zu verbessern, sollten Sie Folgendes in Betracht ziehen:

- Arbeiten Sie mit Basisorganisationen zusammen, um Gemeinschaften zu erreichen.
- Bieten Sie **Zuschüsse**, flexible Arbeitszeiten und barrierefreie Veranstaltungsorte an.
- Optimieren Sie **die Bewerbungsverfahren** für Freiwillige und bieten bei Bedarf Unterstützung an.

### Planen und sichern Sie das Vermächtnis über die Dauer der Veranstaltung hinaus

Um sicherzustellen, dass das Vermächtnis der Freiwilligenarbeit **erhalten** bleibt, **sind nachhaltige Investitionen erforderlich**, wie die Beispiele des „Join In Volunteer Legacy Scheme“ in London 2012 und des erweiterten Finanzierungsmodells der Initiative „United by 2022“ in Birmingham zeigen, die Möglichkeiten für das Engagement von Freiwilligen nach der Veranstaltung erhalten haben. Um dies zu erleichtern, sollten Sie Folgendes in Betracht ziehen:

- Einen Zeitplan für **die gestaffelte Finanzierung** nach der Veranstaltung (z. B. 1–3 Jahre).
- Budgetpläne für **das Management** und die Fortführung **des Freiwilligennetzwerks**.
- **Governance-Strukturen**, die eine Überwachung über den Abschluss der Veranstaltung hinaus gewährleisten.

### Nutzung von Wissenstransfer und Anerkennung

Wenden Sie Wissensmanagement-Frameworks an und fördern Sie den Wissenstransfer zwischen den Veranstaltungen. Indem Sie das durch das Management des Freiwilligenprogramms bei einer Veranstaltung generierte Wissen, einschließlich der **Fähigkeiten** der Freiwilligen **und des institutionellen Know-hows**, erfassen, können Sie zukünftige Sportveranstaltungen und lokale Gemeinschaften weiter davon profitieren lassen. Sie können Folgendes entwickeln:

- **Nachbesprechungen und Dokumentation nach der Veranstaltung:** Erfassen Sie, was funktioniert hat, die Erfahrungen der Freiwilligen sowie bewährte Verfahren.
- **Zertifizierung und Anerkennung:** Abzeichen, Zertifikate oder digitale Portfolios, die Freiwillige weiterverwenden können.
- **Zufriedenheitsumfragen:** Sammeln Sie Feedback nach der Veranstaltung und berücksichtigen Sie die Zufriedenheit bei der Planung weiterer Veranstaltungen.

**Veranstaltungen sind für lokale Gemeinschaften inspirierend, aber die Motivation zum Ehrenamt schwindet schnell, wenn sie nicht aufrechterhalten wird.** Nur durch bewusste Planung, gerechte Einbeziehung, langfristige Ressourcenbereitstellung und Wege hin zu nachhaltiger Wirkung können

Freiwillige zu Katalysatoren für einen dauerhaften Wandel in der Gemeinschaft werden (Koutrou, 2025; Koutrou & Duignan, 2025).

## Schlussfolgerungen

Ein gutes **Freiwilligenmanagement** bei Sportveranstaltungen ist für deren Erfolg und Nachhaltigkeit von entscheidender Bedeutung. Dieser Leitfaden beleuchtet die wichtigsten **Herausforderungen**, denen sich Organisatoren von Sportveranstaltungen derzeit gegenübersehen, und bietet die **besten Strategien** zur Bewältigung, wobei stets die Interessen, Bedürfnisse und Perspektiven der Freiwilligen berücksichtigt werden.

Erstens spielen **Rekrutierungs- und** Auswahlprozesse eine Schlüsselrolle für den Erfolg, da die Suche nach guten Freiwilligen über den Erfolg der Veranstaltung entscheidet. Zu diesem Zweck ist es bei der Rekrutierung von Freiwilligen notwendig, **motivierende** und spezifische Botschaften zu senden, die die individuellen Motivationen mit den Bedürfnissen der Veranstaltung in Einklang bringen. Die Anwendung von **Marketingprinzipien**, die Nutzung verschiedener **Kommunikationskanäle** sowie die Einbeziehung aktueller Freiwilliger als **Botschafter** verbessern die Rekrutierungsergebnisse erheblich. Darüber hinaus tragen strukturierte Auswahlprotokolle mit klar definierten Rollen und Erwartungen zur richtigen Zuweisung und zur anschließenden Bindung von Freiwilligen bei.

Zweitens sind **eine** umfassende **Schulung und Weiterbildung** der Freiwilligen unerlässlich. Schulungsprogramme müssen auf die Bedürfnisse zugeschnitten sein und unter Einsatz integrativer und ansprechender Methoden durchgeführt werden. Wichtige Elemente wie **praktisches Lernen, Zusammenarbeit mit Gleichaltrigen, flexible Formate und kontinuierliche Unterstützung** fördern eine zusammenhängende Gemeinschaft von Freiwilligen, die auf die Herausforderungen vorbereitet ist, die im Laufe des Prozesses auftreten können. Die anschließende Bewertung der Schulung durch Leistungsbeurteilungen gewährleistet stets eine kontinuierliche Verbesserung der Programme und Veranstaltungen.

Drittens ist es unerlässlich, **Vielfalt und Inklusion** zu betonen, die in Leitfaden 3 weiterentwickelt werden, um gerechte Freiwilligenmöglichkeiten zu schaffen, die die Gemeinschaften widerspiegeln, denen gedient wird. Inklusive Schulungen, die **kulturelle Unterschiede** berücksichtigen, verstärken die soziale Wirkung von Freiwilligenprogrammen.

Darüber hinaus wird **die Anerkennung** von Freiwilligen zu einem entscheidenden Faktor für die Aufrechterhaltung ihres Engagements. Eine personalisierte und sinnvolle Anerkennung, die von **informellen** täglichen Danksagungen bis hin zu **formellen** Referenzen für die berufliche Entwicklung reicht, fördert die Motivation der Freiwilligen und stärkt ihre emotionale Bindung an die Veranstaltung und die Organisation. Neben der Förderung ihres langfristigen Engagements für die Freiwilligenarbeit ermöglicht die formelle Anerkennung durch die Validierung der während der Freiwilligentätigkeit

erworbenen Fähigkeiten auch **eine berufliche Weiterentwicklung** und bessere Beschäftigungsmöglichkeiten, was benachteiligten Gruppen wie **Migranten** den Einstieg in den Arbeitsmarkt erleichtern kann.

Schließlich muss die Planung für das **Vermächtnis** der Freiwilligen bereits in den frühen Phasen der Veranstaltungsorganisation integriert werden. Ohne einen Nachhaltigkeitsplan für die Veranstaltungsergebnisse und eine kontinuierliche Nachbetreuung der Freiwilligen wird deren Begeisterung nachlassen. Die Vermächtnisplanung umfasst die Festlegung klarer **nächsten Schritte für das Engagement nach der Veranstaltung, die Förderung einer inklusiven Beteiligung sowie die Institutionalisierung des Wissenstransfers** zum Nutzen künftiger Veranstaltungen und Gemeinschaften.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Ehrenamt bei Sportveranstaltungen ein dynamisches, zugleich komplexes **Ökosystem** darstellt. Ein strategischer Plan für das Freiwilligenmanagement, spezifische Schulungen, integrative Praktiken, konkrete Anerkennung und die Planung des Vermächtnisses ermöglichen, das volle Potenzial der Freiwilligen als unschätzbare Mitwirkende an Sportveranstaltungen und **der Gemeindeentwicklung** im Allgemeinen zu nutzen.

Weitere Informationen zum Management von Freiwilligen in Sportvereinen und bei Sportveranstaltungen finden Sie unter den folgenden Links:

[v4v project tool](#)

[Sport New Zealand Toolkit](#)

[Good Sports Toolkit](#)

## Literatur

Allport GW. 1954. The Nature of Prejudice. Reading, MA: Addison-Wesley.

Activity Alliance-Disability Inclusion Sport (2025). Volunteer Recognition and Appreciation. [https://www.activityalliance.org.uk/assets/000/005/087/23931\\_Activity\\_Alliance\\_Volunteer\\_Resource\\_s\\_Section\\_5\\_Accessible\\_original.pdf?1732274443](https://www.activityalliance.org.uk/assets/000/005/087/23931_Activity_Alliance_Volunteer_Resource_s_Section_5_Accessible_original.pdf?1732274443)

Blackman, D., Benson, A. M., & Dickson, T. J. (2017). Enabling event volunteer legacies: A knowledge management perspective. *Event Management*, 21(3), 233-250.

Blau P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: John Wiley.

Borrie, L., Kenyon, J. A., Downward, P., & Harvey, C. (2022). Measuring the impact sport-volunteering has on university students' development.

Eagly AH, Karau SJ. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychol Rev.* 2002 Jul;109(3):573-98. doi: 10.1037/0033-295x.109.3.573. PMID: 12088246.

Elmose-Østerlund, K., Cuskelly, G., Høyer-Kruse, J., & Voldby, C. R. (2021). Building and sustaining organisational capacity in voluntary sports clubs: Findings from a longitudinal study. *Journal of Sport Management*, 35(5), 440-451.

Emerson R. M. (1976a). Social exchange theory. *Annu. Rev.* 2, 335–362

Gunn, R. (2023). 65 Volunteer appreciation ideas to show your volunteers you care this volunteer appreciation month. <https://www.rosterfy.com/blog/65-volunteer-appreciation-ideas-to-show-your-volunteers-you-care-this-volunteer-appreciation-month>

Hallmann, K. (2015). Modelling the decision to volunteer in organised sports. *Sport Management Review*, 18(3), 448-463.

Hallmann, K., & Fairley, S. (2018). *Sports volunteers around the globe*. Springer International Publishing.  
Holmes, K., Lockstone-Binney, L., Smith, K. A., & Shipway, R. (Eds.). (2021). *The Routledge handbook of volunteering in events, sport and tourism*. Routledge.

Homans G. C. (1958). Social behavior as exchange. *Am. J. Sociol.* 63, 597–606. doi: 10.1086/22235  
(IPC, 2022). Paris 2024 to recruit 45,000 volunteers for the Olympic and Paralympic Games: <https://www.paralympic.org/paris-2024/news/paris-2024-recruit-45000-volunteers-olympic-and-paralympic-games>



Jackson, R., Locke, M., Hogg, E. and Lynch, R. (2019) *The Complete Volunteer Management Handbook*. Directory of Social Change.

Knowles, M. S. (1978). Andragogy: Adult learning theory in perspective. *Community College Review*, 5(3), 9-20.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Koutrou, N. (2025). The Volunteer Legacy Myth: Why inspiration fades out without the right post-event legacy plan. Centre for Events & Festivals. [THE VOLUNTEER LEGACY MYTH: WHY INSPIRATION FADES WITHOUT THE RIGHT POST-EVENT PLAN — Centre for Events & Festivals](#)

Koutrou, N., & Berber, S. (2023). The impact of role ambiguity on future volunteering: A case study of the 2017 European Youth Olympic Winter Festival. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 15(3), 298-317.

Koutrou, N. (2021). Enhancing volunteer skills through mega sport events: Evidence from London 2012 Olympic Games. In *The Routledge handbook of volunteering in events, sport and tourism* (pp. 161-173). Routledge.

Koutrou, N., & Duignan, M. (2025). Has the London 2012 volunteering programme engendered a sustainable and wider volunteering legacy in the UK?. In *Events and Society* (pp. 47-55). Routledge.

Koutrou, N., & Kohe, G. Z. (2025). Sustainability, the Athens Marathon and Greece's sport event sector: lessons of resilience, social innovation and the urban commons. *Sport in Society*, 28(1), 57-82.

Koutrou, N., & Kohe, G. Z. (2021). Conceptualising landscapes of learning in the United Kingdom's volunteer football sector. *Sport, Education and Society*, 26(9), 982-997.

Krajňáková, E., Šimkus, A., Pilinkienė, V., and Grabowska, M. 2018. "Analysis of barriers in sports volunteering," *Journal of International Studies*, vol. 11, no. 4, pp. 254-269.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science* (edited by Dorwin Cartwright). New York: Harper & Brothers

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 28, 1-14.

Meijs, L., & Hoogstad, E. (2001). New ways of managing volunteers: combining membership management and programme management. *Voluntary Action*, 3(3), 41-61.



NCVO, 2023. Time Well Spent Survey  
<https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/key-findings-from-time-well-spent-2023/#:~:text=In%20both%202018%20and%202022,they've%20never%20been%20asked>

Nichols, G. (2017). Volunteering in community sports associations: A literature review. *Voluntaristics Review*, 2(1), 1-75.

Nichols, G and Ralston, R. (2011). Social inclusion through volunteering – a potential legacy of the 2012 Olympic Games. *Sociology*. 45 (5) pp. 900-914.

Nichols, G and Ralston, R. (2011). *Manchester Event Volunteers: a legacy and a role model*. University of Sheffield and Manchester Metropolitan University.  
[http://www.shef.ac.uk/polopoly\\_fs/1.227269!/file/MEV\\_2012\\_with\\_cover.pdf](http://www.shef.ac.uk/polopoly_fs/1.227269!/file/MEV_2012_with_cover.pdf)

Playgreenproject.eu (2025). <https://www.sportanddev.org/latest/news/playgreen-project>

Polska Komitet Olimpijski (2024). Guidebook on Volunteer Management at Large-scale Events.  
<https://share.google/i678J85YnGHYz3uTl>

Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of organizational behavior*, 665-671.

Stallings, B. (2007). Training Busy Staff to Succeed with Volunteers: The 55-Minute Training Series. Energize, Inc. <http://ellisarchive.org/sites/default/files/2021-09/55MinTrainComplete.pdf>

V4V (2024). Sport Volunteering in Europe: Realities, Opportunities and Challenges.  
[https://www.v4v-sport.eu/#section\\_library\\_eoseproject](https://www.v4v-sport.eu/#section_library_eoseproject)

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*, New York: Wiley.

Women in sport (2018): Good sports: why sports need to engage female volunteers. Available at:  
<https://www.womeninsport.org/research-and-advice/our-publications/good-sports-engaging-female-volunteers-2/>