

Fortbildung von Freiwilligenmanagern im Sport | UVMIS

Bericht zum Stand der Technik



Thema ID: ERASMUS-SPORT-2024-SCP

Projektnummer: 101184773

Version: v1

WP2. D2.1 D3

Output #1 State of the Art Bericht über Freiwilligenmanager im Sport in Europa

Deadline: 30.04.2025

Das Projekt "Upskilling volunteer managers in sport" (UVMIS) zielt darauf ab, einen neuen Standard zu setzen und den Grundstein für die Umgestaltung des Angebots an Qualifikationen für das Freiwilligenmanagement im Sport in Europa zu legen. Hierzu wird ein vollständiger Lehrplan auf Hochschulniveau erstellt, in dem detailliert beschrieben wird, was und wie Fachleute lernen müssen, um aktuelle und zukünftige kritische Herausforderungen zu bewältigen.

Das Projekt wird von der Rotterdam School of Management der Erasmus University, in Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen wie dem Centre for European Volunteering, dem niederländischen Hockeyverband, ENGSO, NR Sports Volunteering Solutions, IGNITX, dem französischen Verband Sport and Leisure Profession, CSV Trentino sowie der Vytautas Magnus University geleitet.



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.





Inhaltsverzeichnis

Bericht zum Stand der Technik	1
Die Notwendigkeit eines State-of-the-Art-Berichts über die Ausbildung von Mitarbeiter*innen im Ehrenamts- und Freiwilligenmanagement.....	3
Die Projekte Evi-Dems und UVMIS.....	3
Die Methodik dieses Berichts	3
Kontext der Freiwilligenarbeit im Sport	4
Die aktuellen Probleme und Bedürfnisse in Europa im Freiwilligenmanagement im Sport..	5
Empfehlungen für die Zukunft	7
Länderberichte	8
Italien	8
Litauen	9
Niederlande.....	11
Frankreich.....	13
Deutschland.....	15
Schweden	16
Belgien, Bulgarien, Spanien, Portugal, Dänemark.....	18
Schlussfolgerung	19
Bibliographie	20



Die Notwendigkeit eines State-of-the-Art-Berichts über die Ausbildung von Mitarbeiter*innen im Ehrenamts- und Freiwilligenmanagement

Die europäische Sportlandschaft basiert wesentlich auf dem Engagement von Freiwilligen, wobei Sport das größte freiwillige, nichtstaatliche Engagement in Europa darstellt. Die Forschung hat immer wieder gezeigt, dass die Beteiligung von Freiwilligen ein Schlüsselfaktor für den Erfolg und die langfristige Nachhaltigkeit von Sportvereinen, Organisationen und Veranstaltungen auf dem gesamten Kontinent ist (Elmose-Østerlund et al., 2021; Koutrou & Kohe, 2021, 2025; Nichols, 2017; Wicker & Breuer, 2013). Jüngste Berichte des Europäischen Observatoriums für Sport und Beschäftigung (EOSE) im Rahmen des V4V-Projekts (<https://www.v4v-sport.eu/>) geben umfassende Einblicke in den aktuellen Stand des freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements im europäischen und globalen Sport und zeigen sowohl Herausforderungen als auch Chancen in diesem Bereich auf. Trotz dieser wichtigen Rolle fehlt es Sportorganisationen oft an strukturierten Ansätzen für das Freiwilligenmanagement, was ihre potenzielle Reichweite und Wirksamkeit einschränken. Studien zur Untersuchung von Hindernissen für die Freiwilligentätigkeit im Sport haben ergeben, dass strukturelle Hindernisse, einschließlich Bildung, Ausbildung und Beschäftigungsquoten, die Möglichkeiten der Freiwilligentätigkeit erheblich verringern können. Darüber hinaus zeigen Untersuchungen zu den Erfahrungen von Freiwilligen bei internationalen Sportveranstaltungen anhaltende Herausforderungen, die in verschiedenen Phasen des Lebenszyklus des Engagements auftreten. Kommunale Sportverbände (CSA), die in ganz Europa einen wichtigen Kontext für die Freiwilligentätigkeit im Sport bilden, stoßen aufgrund ihrer oft informellen Organisationsstrukturen auf besondere Schwierigkeiten bei der Bindung und Koordination von Freiwilligen. Dieser Bericht zielt darauf ab, die aktuellen Herausforderungen und Potenziale rund um das Freiwilligenmanagement (Ausbildung) im europäischen Sport zu untersuchen und eine Grundlage für die weiteren Ergebnisse zu bieten, die im Rahmen des Projekts "Upskilling Volunteer Managers in Sport" (UVMIS) entstanden sind.

Die Projekte Evi-Dems und UVMIS

Das Erasmus+-Projekt "Enhancing Volunteer Impact – Developing European Management Standards" (**EVI-DEMS**) war der Vorläufer des aktuellen Projekts **UVMIS**. Es konzentrierte sich auf die Stärkung der Wirkung von freiwilligem Engagement durch die Verbesserung der Ausbildungsmöglichkeiten für aktuelle und zukünftige Führungskräfte im Freiwilligenmanagement. Das Projekt verfolgte das Ziel, sicherzustellen, dass Freiwillige in ganz Europa effektiver und im Sinne ethischer Grundsätze von entsprechend ausgebildeten und qualifizierten Fachkräften betreut werden. Das zentrale Ergebnis war ein europäisches Curriculum zur Vorbereitung auf Freiwilligenmanagement, das eine fundierte Grundlage für Fachleute in diesem Bereich bietet. Das UVMIS-Projekt baut auf diesen Ergebnissen auf, indem es sich speziell darauf konzentriert, wie die Qualität des Freiwilligenmanagements in Sportorganisationen durch praxisnahe Lernmaterialien weiterentwickelt werden kann. Ziel von UVMIS ist es, konkrete Ansätze zur Verbesserung des Freiwilligenmanagements in der vielfältigen Landschaft europäischer Sportorganisationen und -veranstaltungen zu identifizieren.

Die Methodik dieses Berichts

Um ein Bild des aktuellen Angebots und des Bedarfs in Europa in Bezug auf die Ausbildung von Freiwilligenmanager*innen im Sport zu erhalten, führten alle Projektpartner eine Sekundäranalyse



durch, bei der das formelle und nicht-formelle Angebot in ihren jeweiligen Ländern (bzw. anderen relevanten) Ländern untersucht wurde, darunter Hochschul- und berufs begleitende Programme (Bachelor/Master), Freiwilligenzentren und weitere Infrastruktureinrichtungen, Sportverbände und Dachverbände sowie private Trainer*innen. Diese Analyse wurde als Grundlage für die verschiedenen Länderberichte verwendet, die in diesem Bericht enthalten sind. Um die Ergebnisse zu kontextualisieren und die Probleme und Bedürfnisse rund um das Freiwilligenmanagement im Sport sowie das Trainingsangebot und Weiterentwicklungsbedarf zu bewerten, führte jeder Partner eine Fokusgruppe mit 10 Teilnehmer*innen durch, die relevanten Interessengruppen wie Sportverbandspräsident*innen, Expert*innen für Sportveranstaltungen, aktuelle Freiwillige, Freiwilligenmanager*innen usw. repräsentierten. Die aus diesen Diskussionen gewonnenen Erkenntnisse flossen in die Analyse dieses Berichts auf europäischer Ebene ein.. Sämtliche erhobene Daten werden auf der UVMIS-Website zur Verfügung gestellt.

Kontext der Freiwilligenarbeit im Sport

Die Welt der Freiwilligenarbeit im Sport ist aufgrund der Vielfalt der Sportarten, der gesellschaftlichen Rollen, die sie einnimmt, und der länderspezifischen Unterschiede sehr vielfältig. Die Art und Weise, wie Sport organisiert wird, bestimmt die Beteiligung von Freiwilligen. Basierend auf internen Dialogen des Projektkonsortiums und bestätigt durch die Fokusgruppen der Partner wurden vier Hauptkontexte für die

Programmmanagement	Mitgliedermanagement
Einmalige, groß angelegte Veranstaltungen an wechselnden Orten Organisation von Großveranstaltungen (MEO)	Leitung eines lokalen Sportvereins
Einmalige/wiederkehrende Community-Events Organisation von Community-Events (CEO)	Veranstaltungen, die vom lokalen Sportverein organisiert werden

freiwilliges und ehrenamtliches Engagement im Sport ermittelt, wie in der folgenden Abbildung zu sehen ist. Basierend auf der Arbeit von Meijs & Hoogstad (2001) unterscheiden wir zwischen Programmmanagement und Mitgliedermanagement. Das Programmmanagement ist typisch für die Verwaltung von freiwillig Engagierten bei der Organisation einmaliger oder wiederkehrender Veranstaltungen durch eine engagierte Organisation. Das Mitgliedermanagement ist in Sportvereinen oder -verbänden zu beobachten, in denen die tägliche Organisation oder Veranstaltungsplanung mit den eigenen Mitgliedern durchgeführt wird. Beide Kontexte bringen unterschiedliche Dynamiken, Fähigkeiten und Ausbildungsbedürfnisse mit sich. Die Verwaltung von Freiwilligen im Rahmen des Mitgliedermanagements unterscheidet sich von der Verwaltung in einem Programmmanagementkontext. Die Organisator*innen von Sportveranstaltungen sind in der Regel professioneller aufgestellt und verlangen häufiger vorgegebene Protokolle sowie eine strenge Organisation. Die Clubs müssen in den Bereichen Kontinuität, Onboarding und Koordination von Freiwilligen geschult werden. Veranstaltungen benötigen unter anderem Schulungen für eine schnelle Rollenerfüllung und Freiwilligenlogistik.



Die aktuellen Probleme und Bedürfnisse in Europa im Freiwilligenmanagement im Sport

Die umfassende Analyse der Ausbildung im Freiwilligenmanagement in mehreren europäischen Ländern zeigt eine kritische systemische Lücke in der Professionalisierung und formalen Anerkennung des Freiwilligenmanagements im Sport, obwohl freiwillig Engagierte das Rückgrat europäischer Sportorganisationen und -veranstaltungen bilden.

Kritische Lücken im Bildungsrahmen – Die Ausbildung im Bereich des Freiwilligenmanagements im Sport weist mehrere kritischen strukturelle Mängel auf, die die berufliche Entwicklung in diesem Bereich erheblich einschränken. Kein untersuchtes Land bietet umfassende, langfristig angelegte Bildungsprogramme an, die sich ausschließlich auf das Freiwilligenmanagement im Sportsektor konzentrieren. Stattdessen werden relevante Kompetenzen in der Regel in breitere Sportmanagement-Rahmenbedingungen eingebettet oder durch kurzfristige, projektbezogene Schulungsinitiativen vermittelt, denen es an Kontinuität und Tiefe mangelt. **Die daraus resultierende Wissensfragmentierung verhindert die Entwicklung eines kohärenten beruflichen Kompetenzprofils, da Freiwilligenmanager*innen relevante Fähigkeiten aus verschiedenen Quellen ohne klare Bildungswege zusammenstellen müssen.**

Regionale Disparitäten und Inkonsistenzen - In den verschiedenen europäischen Regionen bestehen erhebliche Unterschiede in der Verfügbarkeit und Qualität von Ausbildungsangeboten im Bereich des Freiwilligenmanagements. Nordeuropäische Länder wie Belgien und Dänemark verfügen über ein vergleichsweise breites Angebot und fortschrittlichere Bildungsrahmen mit einzelnen spezialisierten Komponenten, auch wenn formale Zertifizierungen für das Freiwilligenmanagement weiterhin fehlen. Ost- und südeuropäische Länder, darunter Bulgarien, Spanien und Portugal, weisen größere Lücken auf und stützen sich stark auf projektbasiertes Lernen sowie informellen Wissenstransfer. Diese **ungleiche Entwicklung führt zu einem ungleichen Zugang zu beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten** und trägt dazu bei, dass die Standards des Freiwilligenmanagements europaweit variieren.

Die Notwendigkeit eines Wandels von taktischem zu strategischem Denken und Handeln – Vereine benötigen häufig einen grundlegenden Wandel in ihrer Denkweise – weg von der **reinen Deckung kurzfristiger Bedürfnisse hin zur Förderung des langfristigen Wertes von freiwilligem Engagement.** Dies bedeutet, über traditionelle Schwerpunkte wie Rekrutierung und Bindung hinauszugehen und stattdessen den Prozess des freiwilligen Engagements anzunehmen, einschließlich eines Verständnisses für unterschiedliche Lebensphasen. Ebenso entscheidend ist die Erkenntnis, dass Wertschöpfung auf Gegenseitigkeit beruhen muss; Was Freiwillige gewinnen, ist genauso wichtig wie das, was die Vereine durch ihr Engagement erhalten. Durch das Konzept des "offenen Clubs" werden Organisationen ermutigt, sich extern zu vernetzen und ihre Betriebsmodelle neu zu überdenken. Die Umsetzung solcher strategischen Veränderungen erfordert jedoch Schulungen im Veränderungsmanagement, was eine Herausforderung darstellt: viele von Freiwilligen geführte Vereine stehen vor erheblichen Kapazitätsgrenzen, da es oft an Zeit oder Personal mangelt, um diese Veränderungen voranzutreiben.

Prävalenz nicht-formalen Lernens - Prävalenz nicht-formalen Lernens: Das Fehlen einer strukturierten formalen Bildung hat zu einer Abhängigkeit von nicht-formalen und informellen Lernpfaden beim Erwerb von Managementkompetenzen im Bereich des freiwilligen Engagements geführt. Sportorganisationen entwickeln häufig interne Schulungsprogramme, um den unmittelbaren betrieblichen Bedarf zu decken, während projektbasierte Initiativen, die durch befristete Zuschüsse finanziert werden, zusätzliche Bildungsmöglichkeiten schaffen. Diese Ansätze sind zwar wertvoll, zeichnen sich jedoch durch folgende Merkmale aus:

- **Inkonsistente Qualität und Inhalte** zwischen verschiedenen Organisationen und Regionen.
- **Eingeschränkte Anerkennung** erworbener Kompetenzen über den jeweiligen organisatorischen Kontext hinaus.
- **Herausforderungen für die Nachhaltigkeit** aufgrund der Abhängigkeit von kurzfristigen Finanzierungsmechanismen.
- **Schwierigkeiten bei der Etablierung professioneller Standards** mangels anerkannter Bildungsrahmen.
- **Herausforderungen bei der beruflichen Anerkennung.**

Das Fehlen strukturierter Bildungsangebote wirkt sich direkt auf die berufliche Anerkennung des Freiwilligenmanagements als eigenständige Disziplin mit spezifischem Fachwissen und erforderlichen Kompetenzen aus. In mehreren europäischen Ländern **wird die Rolle des Koordinators von Sportfreiwilligen in den professionellen Einstufungssystemen oft nicht formal anerkannt**, was ihre wahrgenommene Bedeutung schmälert und die berufliche Weiterentwicklung einschränkt. Ohne standardisierte Zertifizierungsprozesse oder anerkannte Qualifikationen fällt es Freiwilligenmanager*innen im Sport schwer, ihre Expertise zu validieren und sich eine angemessene berufliche Positionierung innerhalb der Organisationshierarchien zu sichern.

Finanzierungs- und Nachhaltigkeitsfragen – Bildungsinitiativen, im Bereich des Freiwilligenmanagements leiden häufig unter prekären Finanzierungsvereinbarungen, die die langfristige Nachhaltigkeit untergraben. Viele der identifizierten Weiterbildungsprogramme basieren auf projektbezogenen Finanzierungszyklen, etwa aus Erasmus+ oder EU-Sozialfonds-Zuschüssen, was zu einer inhärenten Instabilität der Bildungsinfrastruktur führt. Diese **Finanzierungsunsicherheit wirkt abschreckend auf Investitionen in die Lehrplanentwicklung**, schränkt die Programmweiterentwicklung ein und führt zu einem Zyklus eingestellter Initiativen, der die Etablierung konsistenter Bildungswege verhindert.

Möglichkeiten der Standardisierung - Die identifizierten Lücken bieten **erhebliche Chancen für die Entwicklung standardisierter Bildungsrahmen**, die zur Professionalisierung des Freiwilligenmanagements in ganz Europa beitragen könnten. **Die Schaffung eines europaweiten Kompetenzrahmens, der speziell auf das Management von Freiwilligen im Sport ausgerichtet ist, würde eine Grundlage für eine einheitliche Aus- und Weiterbildung schaffen.** Eine solche Standardisierung könnte die Entwicklung anerkannter Zertifizierungswege erleichtern, die es den Freiwilligenmanager*innen im Sport ermöglichen würde, ihre Qualifikationen organisations- und länderübergreifend nachzuweisen und gleichzeitig klare berufliche Entwicklungspfade festzulegen.

Technologiegestütztes Lernpotenzial - Die digitale Transformation eröffnet vielversprechende Möglichkeiten, um geografische und ressourcenbedingte Ungleichheiten in der Ausbildung im

Freiwilligenmanagement zu beseitigen. Online- und Blended-Learning-Ansätze könnten den Zugang zu spezialisierten Schulungen in Regionen mit unterschiedlich entwickelter Bildungsinfrastruktur demokratisieren. Virtuelle Communities of Practice könnten den Wissensaustausch zwischen erfahrenen Freiwilligenmanager*innen im Sport und Neulingen auf diesem Gebiet erleichtern und informelle Mentoring-Beziehungen fördern, die die formale Ausbildung ergänzen. **Solche technologiebasierten Lösungen bieten kosteneffiziente Ansätze zur Skalierung des Bildungsangebots bei gleichzeitiger Beibehaltung von Qualität und Relevanz.**

Möglichkeiten der gemeinsamen Entwicklung - Die Stärkung der Ausbildung im Bereich des Freiwilligenmanagements erfordert ein koordiniertes Vorgehen verschiedener Akteur*innen im gesamten europäischen Sportökosystem. Bildungseinrichtungen, Sportorganisationen, Freiwilligenorganisationen und politische Entscheidungsträger*innen müssen kollaborative Rahmenbedingungen schaffen, um relevante, und praxisorientierte Ausbildungswege zu entwickeln. Solche **Partnerschaften könnten die gemeinsame Erstellung von Lehrplänen erleichtern, die theoretische Grundlagen mit praktischer Anwendung in Einklang bringen**, sich an den konkreten Bedürfnissen des Sektors orientieren und nachhaltige Bildungsmodelle fördern, die über die Kapazitäten einzelner Organisationen hinausreichen.

Empfehlungen für die Zukunft

Um die identifizierten Lücken zu schließen, ist ein systematisches Eingreifen auf mehreren Ebenen der europäischen Sportbildungslandschaft erforderlich. Zu den wichtigsten Empfehlungen gehören:

- **Entwicklung spezialisierter Module** innerhalb bestehender Sportmanagement-Programme, die eine gezielte Ausbildung im Bereich des Freiwilligenmanagements vermitteln.
- **Entwicklung eigenständiger Zertifizierungsprogramme**, die praxisorientierten Freiwilligenmanager*innen zugängliche berufliche Entwicklungswege bieten.
- **Einrichtung von Validierungssystemen** für Kompetenzen, die durch informelles und nicht-formales Lernen erworben wurden, um vorhandenes Fachwissen anzuerkennen.
- **Sicherstellung nachhaltiger** Finanzierungsmechanismen, die die langfristige Entwicklung der Bildungsinfrastruktur über Projektzyklen hinaus unterstützen.
- **Förderung des grenzüberschreitenden Wissensaustauschs** zwischen Ländern mit weiterentwickelten Systemen und solchen mit erheblichen Entwicklungsbedarfen.
- **Integration von Managementkompetenzen für Freiwillige im Sport** in nationale und europäische Qualifikationsrahmen zur Stärkung der Anerkennung.
- **Entwicklung eines umfassenden Curriculums für die Hochschulebene**, um vorhandenes Wissen zu konsolidieren, aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden und eine europäische Plattform zu schaffen.

Die systematische Entwicklung einer strukturierten Freiwilligenausbildung stellt eine wesentliche Investition in die Zukunft des europäischen Sports dar. Durch die Professionalisierung des Freiwilligenmanagements mittels umfassender Bildung kann der Sektor die aktuellen Herausforderungen bei der Rekrutierung, Bindung und Koordination von Freiwilligen angehen und gleichzeitig nachhaltige Rahmenbedingungen für die Einbindung der Freiwilligen schaffen, die für die Bereitstellung des europäischen Sports nach wie vor von entscheidender Bedeutung sind.

Länderberichte

Italien

Projektpartner: Non-Profit Network-CSV Trentino (CSV Trentino)

Die Ausbildung und Validierung von Freiwilligenmanager*innen in Italien im Sportsektor umfasst eine Kombination aus formaler Ausbildung, informeller Ausbildung und Zertifizierungsprozessen. Generell **fehlt es jedoch an einer spezifischen und umfassenden Ausbildung, die es ermöglicht, das Thema des Managements von Freiwilligen im Sport bis** auf wenige Fälle (z. B. Sportverbände) eingehend zu vertiefen. Wie bereits betont, behandeln die **aktuellen Schulungsangebote das Thema nur transversale und optionale Weise innerhalb der Kurse und vermitteln nicht das richtige Wissen und die richtigen Werkzeuge**. Darüber hinaus liegt der Fokus oft auf dem Management der Humanressourcen im Sport, ohne auf die Besonderheiten der Rolle des Freiwilligen einzugehen, oder – auf der anderen Seite – der Fokus liegt auf dem*der Freiwilligen, ohne spezifisch auf den Sport einzugehen.

Die im Rahmen des UVMIS-Projekts hergestellten Materialien könnten in allen vorgestellten Bereichen eingesetzt werden. Die Zusammenarbeit mit den Universitäten würde einen stärker institutionellen Dialog erfordern. Eine zusätzliche Herausforderung dabei ist es, die Inhalte in die Lehrpläne der Universitäten zu integrieren. Wir halten es für machbarer, die Materialien in einem lokalen Kontext zu verwenden, und zwar über die nationalen Freiwilligenzentren (CSV) oder andere ehrenamtliche Sportverbände. Aus der durchgeführten Analyse geht hervor, dass die Ausbildung für das Management von Sportfreiwilligen in Italien eine Kombination aus formellen und informellen Bildungskursen darstellt:

Hochschulbildung - Italien bietet Ausbildungen im Rahmen verschiedener Programme an:

- **Bachelor-Studiengänge:** Der Bachelor-Abschluss in Management von Sport und Sportveranstaltungen an der LIUC University (Carlo Cattaneo University) vermittelt grundlegende Kenntnisse in Sportmanagement, Sozialwissenschaften und organizational behavior. Es gibt keinen spezifischen Schwerpunkt auf dem Freiwilligenmanagement, aber dieses Thema wird in einigen Kursen auf transversale Weise behandelt. Ein weiteres Beispiel ist der Bachelor in Tourismus-, Sport- und Eventmanagement an der Universität Bozen.
- **Master-Abschluss:** Der Master-Studiengang Management von Sport und sportlichen Aktivitäten an der Pegaso Telematic University vermittelt einen kulturellen Hintergrund und Fähigkeiten für die Planung, Durchführung und Verwaltung von sportlichen Aktivitäten. Auch in diesem Fall wird das Management von Freiwilligen oder Freiwilligenorganisationen nicht in einem bestimmten Kurs behandelt, sondern nur durch transversale Einblicke vermittelt. Ein konkreteres Beispiel ist der Master in Management of Sport and Sports Events (MASPES) an der Universität Mailand-Bicocca, der weiterführende Studiengänge in Spezialbereichen wie Sportmanagement und Management von Non-Profit-Organisationen anbietet. Ein ähnliches Beispiel ist der Master in Sport System Management an der Universität Modena und Reggio Emilia.

Die Validierung und Zertifizierung in der Hochschulbildung wird in der Regel durch die Akkumulation von CFUs (University Educational Credits) erreicht, die dem ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System) entsprechen. Der erfolgreiche Abschluss von Lehrveranstaltungen, Praktika und einer Abschlussarbeit führt zur Zertifizierung.

Hervorzuheben ist unter anderem, dass es keine Langzeitkurse zum Thema Freiwilligen Management im Sport gibt. Es gibt nur Kurse, die oft optional oder in ihrem Umfang sehr begrenzt sind. Darüber hinaus ist es möglich, Kurse zum Personalmanagement im Bereich des Sports zu finden, aber in vielen Fällen betreffen sie das hauptamtliche Personal, ohne dass zwischen hauptamtlichen Mitarbeiter*innen und Freiwilligen unterschieden wird.

Nationale Unterstützungszentren für Freiwillige - Die Volunteer Support Centres (CSV) spielen - landesweit, nach Gebieten unterteilt - eine entscheidende Rolle bei der informellen Ausbildung und Unterstützung von Freiwilligenmanager*innen in allen Bereichen, einschließlich des Sports. Sie bieten Workshops, Seminare, Mentoring-Programme und Schulungen an, die sich auf praktische Fähigkeiten wie Teammanagement, Konfliktlösung, Veranstaltungsplanung und Personalentwicklung konzentrieren. Die Zertifizierung erfolgt häufig durch Teilnahmebescheinigungen oder Abzeichen, die den Abschluss bestimmter Schulungsmodule bestätigen. **Auch hier handelt es sich jedoch um kurze Kurse, die nach Ermessen der Organisation organisiert werden.** Es gibt einige CSVs, die sich dafür entscheiden, keine Trainings zu organisieren, die sich auf das Management von Freiwilligen im Sport konzentrieren.

Sportverbände - Das Italienische Nationale Olympische Komitee (CONI) und verschiedene nationale Sportverbände bieten gezielte Trainingsprogramme für Volunteer-Manager*innen im Sport an. Zu diesen Programmen gehören Coaching-Kurse, Führungstrainings und Workshops zum Thema Sports Governance. Die Zertifizierung wird in der Regel durch offizielle Diplome oder national und international anerkannte Lizenzen verliehen. (olimpica, 2025)

Die Akademie für Sportfreiwilligenarbeit des CONI Trento ist ein konkretes Beispiel dafür, wie Sport und Freiwilligenmanagement als eng miteinander verbundene Themen erforscht werden. Die Accademia del Volontariato Sportivo wurde mit dem Ziel gegründet, eine stabile Einrichtung für die Aus- und Weiterbildung von ehrenamtlichen Sportler*innen zu schaffen, die Unterstützung bei der Organisation und Verbreitung von Sportaktivitäten auf allen Ebenen bietet; Vorbereitung von Seminaren, Programmen und Maßnahmen zur Förderung, Koordinierung und Steuerung der Eingliederung von Freiwilligen in die Welt des Sports; und die Anerkennung der Mentalität der Freiwilligenarbeit als Chance für persönliches und soziales Wachstum. (Mora, (n.d.))

Litauen

Projektpartner: Vytautas Magnus Universität, Kaunas

Die Freiwilligentätigkeit im Sport in Litauen ist nach wie vor unterentwickelt und zersplittert (Čingienė, 2019). Es gibt zwar Beispiele für eine wirksame Praxis, insbesondere im Zusammenhang mit großen Sportveranstaltungen, **der Mangel an strategischer Führung, konsistenter Finanzierung und institutioneller Unterstützung hat das Entstehen einer stabilen und professionellen Infrastruktur für Freiwilligenarbeit verhindert** (discussion, 2025). Der Sport-Sektor funktioniert weiterhin ad hoc und ist auf kurzfristige Projekte und einzelne isolierte Initiativen angewiesen.

Entwicklung und frühe Entwicklung - Litauens Sport-Freiwilligensektor hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten ungleichmäßig entwickelt. Anfang der 2000er Jahre wurde mit der Gründung des Litauischen Verbandes der Freiwilligensportler*innen und der Beteiligung Litauens an der Ausrichtung internationaler Wettbewerbe eine gewisse Dynamik erzeugt. Diese Veranstaltungen schärften das öffentliche Bewusstsein und regten zu einer breiteren Beteiligung an. Es wurden jedoch **keine**

langfristigen Rahmenbedingungen entwickelt, um dieses Engagement über bestimmte Veranstaltungen hinaus aufrechtzuerhalten.

Aktuelle Formate und Organisationsstrukturen - Derzeit wird die Sportfreiwilligenarbeit in Litauen hauptsächlich von zwei Formaten getragen: großen Sportveranstaltungen und Vereinsinitiativen. Großveranstaltungen wie Marathons oder internationale Turniere sind in der Regel gut organisiert und ziehen zahlreiche Freiwillige an. Die Rolle der Freiwilligen in diesen Kontexten sind in der Regel strukturiert und umfassen eine Grundausbildung, aber (Krajňáková, Šimkus, Pilinkienė, & Grabowska, 2018) (Mikalaukas, Šimkus, & Brusokas, 2016). **Das ehrenamtliche Engagement endet aber oft nach Abschluss der Veranstaltung, so dass nur wenig nachhaltige organisatorische Kapazitäten bestehen bleiben** (discussion, 2025). In der Zwischenzeit bieten Sportvereine – insbesondere im Basketball und Fußball – ein kontinuierlicheres Engagement an. Sie stützen sich aber oft auf eine kleine Gruppe engagierter Einzelpersonen, in der Regel Fans oder lokale Organisatoren, anstatt auf formelle Freiwilligenstrukturen.

Demografie und Motivation der Freiwilligen - Das demografische Profil der Freiwilligen wird von Schüler*innen der Sekundarstufe dominiert, die teilnehmen, um die obligatorischen Stunden des bürgerschaftlichen Engagements in Litauen zu erfüllen. Dies führt zu einer hohen Fluktuation und wirft Fragen nach der Motivation und der Tiefe des bürgerschaftlichen Engagements auf. Ältere Freiwillige sind vorhanden, bleiben aber eine Minderheit. In der Regel handelt es sich bei ihnen, um Freiwillige mit langjährigen Verbindungen bzw. tiefer Verbundenheit zu bestimmten Clubs oder Veranstaltungen.

Institutionelle Unterstützung und politischer Rahmen - Das institutionelle Engagement für die Freiwilligentätigkeit im Sport ist nach wie vor begrenzt. Obwohl das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Sport gelegentlich Interesse bekundet hat, beschränkt sich seine Beteiligung in der Regel auf Beratung und befristete Finanzierungsmöglichkeiten. Breitere gesetzgeberische Entwicklungen im Bereich der Freiwilligentätigkeit werden von zivilgesellschaftlichen oder sozialpolitischen Akteur*innen mitgestaltet, wobei der Sportsektor nur wenig konsultiert wird. (discussion, 2025) **Infolgedessen bleibt die Freiwilligentätigkeit im Sport im Vergleich zu den nationalen Freiwilligenstrategien weitgehend unbeachtet.**

Herausforderungen bei der Finanzierung und Nachhaltigkeit - Die Finanzierung ist nach wie vor eines der drängendsten Probleme des Sport-Sektors. Viele Initiativen sind auf kurzfristige Zuschüsse angewiesen, insbesondere aus Programmen der Europäischen Union. **Diese bieten unmittelbare Vorteile wie die Entwicklung von Schulungsprogrammen oder digitalen Instrumenten für das Freiwilligenmanagement, führen aber nicht zu einem systemischen oder nachhaltigen Wandel.** Mit dem Ende von Projektzyklen endet auch das organisatorische Wissen und die Infrastruktur, die damit verbunden sind.

Erfolgreiche Modelle und Best Practices - Trotz dieser Herausforderungen gibt es einige vielversprechende Beispiele. Bemerkenswert sind Veranstaltungen wie der Litauische Velomarathon (Vilnius Urban Cycling Marathon). **Hier engagieren sich erfahrene Freiwilligen-Manager*innen und agieren in strukturierten Rahmenbedingungen. Dies gewährleistet eine konsistentere Freiwilligenerfahrung.** Einige Vereine haben auch damit begonnen, Freiwillige stärker in ihre täglichen Abläufe zu integrieren und so langfristiges Engagement und gesellschaftliches Engagement zu fördern.

Dabei handelt es sich jedoch um Einzelfälle, die noch nicht repräsentativ für die breitere der Praxis im Feld sind. (discussion, 2025) (Šimkus, Alekrinskis, & Bulotienė, 2012)

Bildungseinrichtungen und berufliche Entwicklung - Hochschuleinrichtungen haben begonnen, eine Rolle bei der Entwicklung von Freiwilligen zu spielen, vor allem durch Sportmanagement und Veranstaltungsmanagement. **Es gibt jedoch keine standardisierten Lehrpläne für die Koordination von Freiwilligen, und die Inhalte variieren je nach institutionellem Schwerpunkten stark. Die Rolle des*der Freiwilligenkoordinator*ins ist in den meisten Organisationen nicht formalisiert, und diejenigen, die solche Funktionen ausüben, tun dies oft ohne spezielle Ausbildung oder formelle Anerkennung.**

Sektorübergreifende Zusammenarbeit und Koordination - Eine weitere bemerkenswerte Lücke ist die mangelnde Koordinierung zwischen den einzelnen Sektoren. **Sportorganisationen, Bildungseinrichtungen, NGOs und Regierungsbehörden arbeiten weitgehend isoliert.** Dies behindert die Entwicklung gemeinsamer Standards, einheitlicher Schulungspraktiken und wirksamer Evaluierungsmechanismen. Es gibt vielversprechende Basisinitiativen und von Jugendlichen geführte Initiativen, die jedoch selten ausgeweitet oder in breitere politische Rahmenbedingungen eingebettet werden. (discussion, 2025)

Zukunftsansichten und Entwicklungsbedarf - Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Freiwilligentätigkeit im Sport in Litauen vielversprechend ist, aber nicht über die für eine langfristige Entwicklung erforderliche kohärente Infrastruktur verfügt. Ohne eine stärkere institutionelle Unterstützung, eine konsistente Finanzierung und eine sektorübergreifende Zusammenarbeit wird der Sport-Sektor wahrscheinlich weiterhin auf fragmentiertes und vorübergehendes Engagement angewiesen sein.

Niederlande

Projektpartner: The Dutch Hockey and Association (KNHB) & Rotterdam School of Management Erasmus University

In den Niederlanden gibt es keine speziellen Schulungsprogramme zugeschnitten auf das Freiwilligenmanagement in Sportorganisationen, obwohl Freiwillige in diesem Bereich eine wesentliche Rolle spielen. Bestehende Bildungsangebote von Hochschulen befassen sich mit dem Freiwilligenmanagement nur als Bestandteil der breiteren Lehrpläne für Sportmanagement. Diese Lücke spiegelt die anhaltende Professionalisierung der niederländischen Sportorganisationen seit Anfang der 2000er Jahre wider, wobei aufstrebende Positionen wie Vereinsmanager*innen beginnen, sich diesem Bedarf anzunehmen. Kurse von Sportverbänden wie NOC*NSF zielen in erster Linie auf die Rekrutierung von Freiwilligen und nicht auf das Management ab. (Hoeijmakers, 2022) **Branchenexperten sehen einen Bedarf an spezialisierten Schulungen, die theoretisches Wissen mit praktischen soft skills kombinieren.** Dabei braucht es insbesondere Schulungen, die eine Balance zwischen strategischem Handeln und Praxis herstellen und dabei gleichzeitig auf die Wahrung beruflicher Grenzen bei der Arbeit mit Freiwilligen eingehen. Da sich die Sportorganisationen weiter professionalisieren, **stellt diese Ausbildungslücke eine große Chance für die Weiterentwicklung von Bildungsangeboten dar.**

Aktueller Stand der Ausbildung im Bereich des Freiwilligenmanagements - In den Niederlanden bieten verschiedene Institutionen Schulungsprogramme im Zusammenhang mit der Ausbildung von

Freiwilligenmanager*innen an. Es gibt jedoch **keine Schulung oder einen Kurs, der sich explizit auf das Management von Freiwilligen konzentriert**. Der Schwerpunkt bestehender Angebote liegt in der Regel mehr auf der Leitung einer Sportorganisation, sei es ehrenamtlich oder hauptberuflich. Der Fokus liegt dabei auf dem Angebot von sportlichen Aktivitäten, bei denen Freiwillige gesucht und für deren Durchführung sie eingesetzt werden. Der spätere Umgang des Managements mit Freiwilligen bildet daher einen der Bestandteile des Lehrplans der in den Niederlanden angebotenen Ausbildungsprogramme und Kurse. Es ist jedoch (fast) nie das Hauptthema der Schulung oder des Kurses.

Bildungseinrichtungen und Programmtypen - Schaut man sich die Einrichtungen an, die die aktuellen Angebote zur Verfügung stellen, so sind hierfür überwiegend Hochschulen verantwortlich. Fast alle Hochschulen ermöglichen den Bachelor in Sportwissenschaft, einige wenige bieten auch einen Associate Degree oder ein Nebenfach Sportwissenschaft an. Diese Programme werden von Personen besucht, die oft wenig bis gar keine Berufserfahrung als Profis im niederländischen Sportkontext haben und genau diesem Programm folgen, um sich einen Platz auf dem Arbeitsmarkt im Sportkontext zu sichern. Dabei handelt es sich um den sportlichen Kontext im weitesten Sinne. Er kann von Freiwilligenorganisationen über staatliche Institutionen bis hin zu professionellen kommerziellen Organisationen reichen. (Studiekeuze123.nl, (o.J.)) (HAN, Associate degree sport – buurtsportcoach deeltijd, (n.d.)) (Hanze, (n.d.)) (Windesheim, (n.d.)) (HAN, Ontwerpen impactstrategie Sport en Beweging, (n.d.)) (HAN, Evenementenmanagement, (n.d.))

Historische Entwicklung der Sportmanagement-Ausbildung - Die Entwicklung des niederländischen Trainingsangebots steht im Zusammenhang mit der Professionalisierung des sportlichen Kontexts, ein Trend, der um die Jahrhundertwende begann. In dieser Zeit wurde dem Management und der Organisation des Sports mehr Aufmerksamkeit geschenkt, da der Sport zunehmend als Mittel und nicht als Zweck angesehen wurde. Um den Sport richtig zu verwalten und zu organisieren, wurden diese Trainingsprogramme entwickelt. Zuvor gab es bereits die Ausbildung für den Sportunterricht, die ALO. (Hoeijmakers, 2022)

Kurzzeitkurse von Sportorganisationen - Neben den Angeboten der Bildungseinrichtungen bieten auch sportbezogene Organisationen Trainingsprogramme, Kurse und Workshops an. Ein Beispiel ist der Dachverband NOC*NSF, aber auch an Sportverbände und regionale oder lokale Organisationen bieten entsprechende Angebote an. Die Angebote bestehen meist aus Kurzzeitkursen oder Workshops, die mehrmals im Jahr angeboten werden. Der Schwerpunkt liegt hier vor allem auf der Rekrutierung neuer Freiwilliger und weniger auf der Verwaltung bestehender Freiwilliger. (Clubbase, (n.d.)) (Bunschoten, (n.d.))

Die Entstehung von Verbandsmanagementrollen - Da die Rolle des*der professionellen Freiwilligen-Manager*in im Rahmen des Sportvereins noch kein Standard ist, gibt es kein spezifisches Weiterbildungsangebot. Eine Rolle, die in Sportverbänden jedoch zunehmend zum Standard wird, ist die des*der Vereinsmanager*in. Das dies eine häufigere Funktion im sportlichen Kontext ist, zeigt sich darin, dass dafür ein Trainingsprogramm entwickelt wurde. (Verenigingsmanagement, (n.d.))

Eine Ausnahme innerhalb des aktuellen Angebots bildet die von NOC*NSF angebotene Club Coach Ausbildung. In dieser Ausbildung werden Hauptamtliche darauf vorbereitet, (freiwillige) Trainer*innen anzuleiten und sie in ihrer Entwicklung zu begleiten. Die Entwicklung dieser Ausbildung und die

Gestaltung der Funktion des Club Coaches stehen im Einklang mit dem Wunsch, den Sport-Sektor und Sportvereine weiter zu professionalisieren. Mit Blick auf diese weitere Professionalisierung des Sports besteht ein zunehmender Bedarf an Fachleuten in Freiwilligenorganisationen im sportlichen Kontext. Diese Fachleute leiten Freiwillige in Sportvereinen, sind aber auch eine leitende Kraft innerhalb dieser Vereine und müssen zunehmend mehr verschiedene Gesetze und Vorschriften einhalten.(Clubbas, (n.d.))

Künftiger Bedarf an Schulungen zum Freiwilligenmanagement - In den Niederlanden gibt es also keine Schulung, die sich vollständig auf die Verwaltung von Freiwilligen konzentriert. In Gesprächen mit hauptamtlichen Kräften im Sport-Bereich stellte sich heraus, dass sich ein solches Training auf das Wissen über Vereine und soft skills konzentrieren sollte. Ersteres bezieht sich auf die theoretischen Grundlagen von Freiwilligenorganisationen und die Aktivierung von Freiwilligen. Die Soft Skills betreffen vor allem die Fähigkeiten, die erforderlich sind, um in einer solchen Situation zu funktionieren. Dazu gehört die Dualität zwischen strategischem Denken und praktischer Umsetzung. Es geht auch um die Fähigkeiten, die für die Sicherung der eigenen Funktion wichtig sind, dass du mit Freiwilligen arbeitest, aber nicht selbst ein "Super-Freiwilliger" wirst und dass du von Freiwilligen geleitet wirst, aber trotzdem professionell in der Organisation bist.

Frankreich

Projektpartner: Französischer Verband Sport und Freizeit

Die Freiwilligenarbeit im Sport in Frankreich unterliegt einem demografischen Wandel: Die Beteiligung der über 65-Jährigen nimmt ab, während das Engagement der unter 35-Jährigen zunimmt. Der typische Sportfreiwillige ist heute männlich, hat einen Universitätsabschluss und ist um die 30 Jahre alt. **Zu den wichtigsten Herausforderungen gehören Zeitdruck, steigende regulatorische Anforderungen und die Balance zwischen diesen Anforderungen und der Motivation von Freiwilligen. Der französische Staat unterstützt die Entwicklung von Freiwilligen durch Initiativen, die sich mit der Attraktivität und der Anerkennung von Fähigkeiten befassen.** Es gibt drei Ausbildungsstufen: Hochschulprogramme, zertifizierte Kurzurse für ehrenamtliche Führungskräfte und mentorenspezifische Schulungen. Diese Entwicklungen spiegeln die fortschreitende Professionalisierung des Volunteer-Managements in französischen Sportorganisationen wider.

Aktuelle Trends im Bereich der Freiwilligenarbeit im Sport - Die Verbreitung von Freiwilligenarbeit im Sport sollte vor dem Hintergrund der jüngsten Entwicklungen gesehen werden, die sich auf die Art und Weise auswirken, wie Freiwillige Zeit für Verbände aufwenden. Während die Zahl der Freiwilligen stabil bleibt (trotz eines Rückgangs während der Corona-Pandemie), verändert sich das Profil der Freiwilligen. (INJEP, Les bénévoles des associations sportives : plus souvent des hommes jeunes et des parents, N°71, 2023)

Der Anteil der Freiwilligen über 65 Jahre ist weiter rückläufig (IGÉSR, 2024), obwohl sie sich in der Regel regelmäßig ehrenamtlich engagieren (mindestens acht Stunden pro Monat). Einige wahrgenommene Einschränkungen sind der Freiwilligenarbeit im Sport inhärent und können sich negativ auf das Engagement auswirken, insbesondere bei über 65-Jährigen. Dazu gehören Zeitinvestitionen, erhöhte gesetzliche und regulatorische Anforderungen sowie der Zugang zu neuen Freizeitaktivitäten. Infolgedessen wird es immer schwieriger, diese Einschränkungen mit den Motivationen der Freiwilligen in Einklang zu bringen, von denen die am häufigsten genannten darin bestehen, neue Leute

kennenzulernen und gesellige Momente zu teilen. (Saurois & Viollet) (INJEP, Les bénévoles des associations sportives : plus souvent des hommes jeunes et des parents, N°71, 2023)

Verschiedene verfügbare Studien zeigen aber auch eine **Zunahme bei der Zahl der Freiwilligen unter 35 Jahren im Sport**. Dieser Trend bestätigt sich daran, dass Sport der Sektor ist, in dem sich junge Menschen langfristig am meisten engagieren (meist diejenigen, die gelegentlich) (INJEP, Etat d'esprit et engagement des jeunes en 2024, 2024). **Die häufigsten Merkmale von Freiwilligen im Sport in Frankreich sind aktuell: männlich, Hochschulabsolventen und um die 30 Jahre alt.**

Probleme und öffentliche Prioritäten bei der Verwaltung von Freiwilligen im Sport - In Frankreich hat der Staat in der Vergangenheit die Freiwilligenarbeit unterstützt, insbesondere im Sport. Das Problem ist vielschichtig, aber **zwei wichtige Aspekte können hervorgehoben werden:**

- 1. die Attraktivität der Freiwilligentätigkeit im Sport und**
- 2. die Anerkennung der Fähigkeiten von Freiwilligen.**

Diese beiden Herausforderungen stehen im Einklang mit der Notwendigkeit, die Fähigkeiten des Freiwilligenmanagements von Sportorganisationen zu verbessern.

Gleichzeitig ist es wichtig zu erwähnen, dass das Arbeitsministerium im Zusammenhang mit internationalen Sportgroßveranstaltungen eines der Grundprinzipien der Freiwilligentätigkeit als die Ablehnung aller Formen der Diskriminierung und die Verhinderung von moralischer und/oder sexueller Belästigung definiert. (Ministère du Travail, 2022)

Es wird auch empfohlen, dass beim Eintritt eines neuen Freiwilligen in einen Verein eine schriftliche Vereinbarung über die Erwartungen und alle relevanten Informationen vorgelegt wird. Dies ermöglicht es dem Freiwilligen, sich mit vollem Bewusstsein zu engagieren und mögliche Enttäuschungen zu vermeiden, sobald das Engagement beginnt. Darüber hinaus sind die französischen Behörden der Ansicht sind, dass "die Spiele 2024 in Paris gezeigt haben, dass Sport ein starker Motor für das Engagement ist". (Ministère des sports, 2025)

Stärkung des Managements von Freiwilligen: Welche Trainingsprogramme gibt es? In Frankreich gibt es eine breite Palette von Schulungsprogrammen, die ein Modul zum Freiwilligenmanagement im sportlichen Kontext beinhalten. Diese Ausbildungsprogramme lassen sich in drei Gruppen einteilen: 1) Hochschulprogramme, 2) Kurzurse, die manchmal zu einer Zertifizierung führen, und 3) Ausbildungsprogramme für ehrenamtliche Mentoren.

Hochschulprogramm - Hochschulausbildungsprogramme werden von Universitäten oder Privatschulen angeboten, die *Sportmanagement-Kurse anbieten*. Zu diesen Programmen gehören Bachelor-Abschlüsse, Master-Abschlüsse oder Universitätsdiplome, die sich an zukünftige Fachleute im Sportsektor (z. B. Manager*in oder Direktor*in) richten. Sie dauern mehrere Monate oder Jahre und beinhalten in der Regel ein Schulungsmodul zum Thema Human Resources im Sport, das das Management von Freiwilligen abdeckt.

Kurze und manchmal zertifizierte Schulungen - Diese Kurse richten sich an Führungskräfte von Sportorganisationen, die nicht über professionelle Managementfähigkeiten in der Leitung eines Sportverbandes verfügen. Diese Leiter*innen sind in der Regel gewählte Freiwillige, die für die Verwaltung anderer Freiwilliger verantwortlich sind. Die Dauer dieser Schulungen variiert, beträgt jedoch in der Regel einige Stunden oder Tage, um dem persönlichen und beruflichen Zeitplan der

Teilnehmer*innen gerecht zu werden. **Das Certificate of Training in Associative Management (CFG)** enthält beispielsweise ein Modul zum Thema **"Berücksichtigung der Spezifität der verschiedenen Akteure, die in Verbänden beteiligt sind, und Förderung der Beteiligung von Freiwilligen"**.

Training für freiwillige Mentor*innen - Das mentorenspezifische Training ist etwas anders. Es richtet sich an Mentor*innen, die Freiwillige bei Einsätzen (z. B. im Rahmen des *Programms Service Civique*[Freiwilligendienst]) unterstützen. Im Gegensatz zu anderen Freiwilligen können diese Personen eine Dienstreisezulage erhalten oder einen Verpflichtungsvertrag unterzeichnen. Die Mentor*innen müssen eine Schulung zur Unterstützung von Freiwilligen absolvieren, zu der auch das *achtstündige Modul "Discovering Your Role as a Mentor"* gehört.

Die Ausbildung im Management von Freiwilligen im Sport ist unerlässlich, um eine effektive Betreuung zu gewährleisten und das Engagement der Freiwilligen in den Verbänden zu verbessern. Ob durch universitäre Programme, Kurzurse für Verbandsleiter*innen oder spezielle Module für ehrenamtliche Mentor*innen: Diese Initiativen tragen zur Professionalisierung des Ehrenamtsmanagements bei. **Durch die Stärkung dieser Fähigkeiten fördern Sportakteure ein strukturiertes und nachhaltiges Freiwilligensystem, das eine nachhaltige positive Wirkung gewährleistet.**

Deutschland

Projektpartner: NR Sports Volunteering Solutions

Die ausgeprägte Breitensport-Kultur in Deutschland, an der über 16 Millionen Menschen beteiligt sind, stellt einen bedeutenden Gewinn für die Zivilgesellschaft dar. **Die fehlende fachliche Anerkennung und standardisierte Ausbildung von ehrenamtlichen Führungskräften untergräbt dieses Potenzial jedoch.** Trotz unterstützender rechtlicher Rahmenbedingungen und institutioneller Unterstützung **leidet der Bereich unter fragmentierten Entwicklungspfaden und uneinheitlichen Praktiken in den Ländern.** Um von seinem starken Fundament zu profitieren, **muss Deutschland in strukturierte Weiterbildungsprogramme investieren, klare berufliche Wege für ehrenamtliche Führungskräfte schaffen und die demografischen Herausforderungen bei der Rekrutierung angehen.** Mit gezielten Verbesserungen kann Deutschland seine bereits beeindruckende Infrastruktur für Freiwilligenarbeit in ein Exzellenzmodell für das Freiwilligen-Management im Sport verwandeln.

Die Landschaft des ehrenamtlichen Engagements im Sport in Deutschland - Deutschland hat eine lange Tradition des bürgerschaftlichen Engagements und des Ehrenamts, insbesondere im Sport, wo sich mehr als 16 Millionen Menschen in verschiedenen Funktionen engagieren. Das robuste Netzwerk von Sportvereinen, das von nationalen Verbänden und regionalen Organisationen unterstützt wird, bildet das Rückgrat dieser Kultur. Die Freiwilligentätigkeit im Sport ist weithin als Säule der Zivilgesellschaft anerkannt und spielt im Amateur- und Breitensport eine besondere Rolle. Die Umwelt wird durch günstige nationale Politiken, öffentliche Finanzierungsprogramme und institutionelle Unterstützung weiter gestärkt. Trotz des starken Fundaments **ist die Rolle des*der Volunteer-Manager*in für Sport noch nicht vollständig als eigenständiges Berufsprofil anerkannt.** Die bestehenden Bildungswege und Ausbildungsinitiativen decken nur teilweise die spezifischen Kompetenzen ab, die für eine effektive Koordination von Freiwilligen im Sport erforderlich sind. (Freiwilligensurvey, 2014) (DOSB, Engagiert: Das Ehrenamt im Sport, 2020) (ZiviZ, 2021) (Hallmann & Fairley, Sports Volunteers Around the Globe. , 2018)

Bildungswege für Volunteer Manager*innen - Während mehrere deutsche Universitäten und Berufsbildungseinrichtungen Programme in den Bereichen Sportmanagement, gemeinnützige Verwaltung und Freiwilligenkoordination anbieten, gibt es einen bemerkenswerten Mangel an speziellen Lehrplänen, die speziell auf Sport-Volunteer-Manager*in zugeschnitten sind. Die Ausbildung in diesem Bereich ist oft in ein breiteres Bildungsangebot eingebettet oder wird informell auf Vereinsebene durchgeführt, wobei erfahrene Freiwillige und Ad-hoc-Workshops von regionalen Verbänden organisiert werden. Obwohl dieser Ansatz in der Vergangenheit funktioniert hat, fehlt es ihm an der Konsistenz und der professionellen Struktur, die erforderlich sind, um das Freiwilligenmanagement im ganzen Land auf einen höheren Standard zu heben. (University, n.d.) (e.V., 2022)

Rechtlicher und politischer Rahmen - Die rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen in Deutschland bieten eine wichtige Unterstützung für Freiwillige, einschließlich Versicherungsschutz, steuerliche Anreize und öffentliche Anerkennungsmechanismen. Der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) gestaltet die nationalen Strategien für ehrenamtliches Engagement maßgeblich mit, während sich Bund und Länder an der Finanzierung sportbezogener Initiativen beteiligen. **Dennoch gibt es keine standardisierte Zertifizierung für ehrenamtliche Manager*in** und die Entwicklung der beruflichen Laufbahnen in diesem Bereich ist nach wie vor fragmentiert und uneinheitlich. (DOSB, Volunteer Strategy and Support Initiatives, (n.d.)) (Günther, Themistoklis, Kleissner, & Papić, 2022)

Herausforderungen und Entwicklungsbedarf - Deutschland steht vor mehreren Herausforderungen bei der Weiterbildung von Freiwilligenmanager*innen. **Dazu gehören das Fehlen einer klar definierten beruflichen Identität für diese Rolle, uneinheitliche Koordinierungspraktiken in den Ländern, begrenzter Zugang zu kontextspezifischen Schulungen und demografische Ungleichgewichte bei der Vereinsmitgliedschaft und der Rekrutierung von Freiwilligen.** Um diesen Herausforderungen zu begegnen, bedarf es der Professionalisierung der Rolle, der Schaffung strukturierter Schulungs- und Zertifizierungsprogramme und einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen Universitäten, Verbänden und NGOs bei der gemeinsamen Gestaltung relevanter Lehrpläne. Darüber hinaus sind stärkere Strategien für die Bindung von Freiwilligen, den Generationswechsel und die Anerkennung für die langfristige Nachhaltigkeit unerlässlich. (Hallmann, Decision to Volunteer in Sport Organizations, (in press)) (Youth, 2022)

Zukunftspotenzial - Mit seiner bestehenden Infrastruktur, seinen institutionellen Kapazitäten und seiner starken ehrenamtlichen Kultur ist Deutschland gut positioniert, um eine führende Rolle im Bereich des Volunteer-Managements im Sport zu übernehmen. Um dieses Potenzial auszuschöpfen, sind gezielte Investitionen in die Ausbildung, klarere Karrierewege und umfassende Unterstützungs- und Anerkennungssysteme für diejenigen erforderlich, die Freiwilligenarbeit im Sport verwalten und koordinieren.

Schweden

Projektpartner: Europäische Nichtregierungsorganisationen im Sport (ENGSO)

Der schwedische Sportsektor ist in hohem Maße auf Freiwillige angewiesen, da ein Großteil seiner Infrastruktur durch ihren Einsatz aufrechterhalten wird. Während eine breite Palette formaler und nicht-formaler Einrichtungen sportbezogene Bildung anbietet. **Derzeit gibt es eine bemerkenswerte Lücke bei der strukturierten, dedizierten Ausbildung für das Freiwilligenmanagement** innerhalb des formalen

Bildungssystems. Ehrenamtliche Vorstandsmitglieder von Sportvereinen erhalten zwar Schulungen, die oft auf Anfrage über den nicht-formalen Sektor organisiert werden, aber spezifisch sind (Hult & Confederation, 2022) **Module oder Kurse zum Freiwilligenmanagement im Sport sind nicht weit verbreitet oder formal dokumentiert.** Der Freiwilligensektor kann in breiteren sportbezogenen Kursen erwähnt werden, aber konkrete Belege für umfassende Ausbildungsmöglichkeiten sind nach wie vor begrenzt. Dennoch **Schwedens starke Tradition des zivilgesellschaftlichen Engagements und der staatlichen Finanzierung zur Weiterbildung gemeinnütziger Organisationen bietet die Möglichkeit, gezielte Bildungsressourcen für Manager*innen von Freiwilligen im Sport zu entwickeln.** Programme wie die der Nordic Academy for Volunteer Management, des Projekts Re-PLAY 2.0 und EU-finanzierter Initiativen tragen zu wertvollen Instrumenten und Rahmenbedingungen bei, die an den Sportkontext angepasst werden können.

Angesichts der entscheidenden Rolle, die Freiwillige bei der Erhaltung und Weiterentwicklung des schwedischen Sportsektors spielen – insbesondere bei Initiativen zur Förderung des Sports für den sozialen Wandel – **ist es unerlässlich, dass strukturiertere Anstrengungen unternommen werden, um die Kapazitäten von Volunteer-Manager*innen im Sport aufzubauen.** Investitionen in maßgeschneiderte Aus- und Weiterbildung werden nicht nur die organisatorische Effektivität stärken, sondern auch ein inklusiveres und nachhaltigeres Engagement von Freiwilligen im Sport fördern.

Die schwedische Sportlandschaft - Schwedens Sportsystem baut auf einem starken gemeinnützigen Fundament auf, das sich parallel zum schwedischen Wohlfahrtsstaat entwickelt hat. Der Riksidrottsförbundet (RF-SISU) ist als Dachverband für die Koordination der gesamten Sportbewegung verantwortlich und verteilt jährlich rund 2 Mrd. SEK an 71 Sportverbände und über 20.000 Vereine im ganzen Land. Diese demokratische Struktur hat zu beeindruckenden Teilnahmequoten geführt: 41 % der Schweden sind Mitglieder in Sportvereinen und 90 % der unter 20-Jährigen haben in mindestens einem Verein mitgewirkt. (Fahlén & Stenling, 2016)

Schwedische Sportvereine arbeiten in erster Linie ehrenamtlich, wobei Eltern und Ausbilder in der Regel ihre Zeit unentgeltlich zur Verfügung stellen. Jeder Verein gehört einem der nationalen Spezialsportverbände an, basierend auf den von ihm angebotenen Aktivitäten, die zusammen über 250 verschiedene Sportarten organisieren. Auf nationaler Ebene bieten der Sportverband, die Schwedische Sportpädagogik (SISU), das Schwedische Olympische Komitee und spezielle Sportverbände On-Demand-Schulungen für Vereine, Verbände und ehrenamtliche Vorstandsmitglieder an. (Plattform, 2024)

Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten - RF-SISU, Schwedens engagierte Sportbildungsorganisation, verwendet innovative Methoden wie Lernkreise, in denen die Vereinsmitglieder einem Lehrplan folgen und ihr Wissen unter der Leitung von Gleichaltrigen und nicht in Form von formellem Unterricht weitergeben. SISU fungiert auch als interner Berater für Verbände und Vereine, veröffentlicht Bildungsmaterialien über SISU Sports Books und verwaltet das Bosön Education Centre – das Herzstück der schwedischen Sportausbildung und -entwicklung. (Lüdecke & Andersson, 2022)

Das Bosön-Zentrum in Lidingö bietet umfassende Bildungsprogramme zu sportlicher Führung, Coaching und Gesundheitsmanagement. Obwohl sie sich nicht explizit auf das Freiwilligenmanagement konzentrieren, beinhalten die Kurse relevante Führungsprinzipien, die für die Koordination von Freiwilligen gelten. Darüber hinaus bietet die Nordic Academy for Volunteer Management

anpassungsfähige Methoden an, die ursprünglich für kulturelle Organisationen entwickelt wurden und dem Sportsektor zugute kommen können.

Mehrere Initiativen unterstützen speziell die Entwicklung von Freiwilligen im Sport. Das Projekt REPLAY 2.0 an der Universität Umeå fördert die soziale Inklusion durch Breitensport, indem es Universitätsstudenten mit jungen ehrenamtlichen Trainern zusammenbringt. Das Projekt V4V Sport Volunteering Tools bietet kostenlose Online-Ressourcen zur Verbesserung der Rekrutierung, des Managements und der Schulung von Sportfreiwilligen in ganz Europa, die für potenzielle Manager*in von Sportfreiwilligen in Schweden zugänglich sind. Die schwedische Regierung vergibt Zuschüsse für die Entwicklung von Freiwilligenfähigkeiten und die Stärkung des Engagements in zivilgesellschaftlichen Organisationen.

Akademische und gesellschaftliche Unterstützung - Formale Ausbildung im Zusammenhang mit Sportmanagement ist über 13 akademische Einrichtungen in Schweden verfügbar. Programme wie der Masterstudiengang "Sport in der Gesellschaft" der Universität Malmö und Kurse an der Swedish School of Sport and Health Sciences vermitteln grundlegendes Wissen in Sportorganisation und -führung. Gemeinschaftsinitiativen wie Soccer Against Racism in Malmö, Malmöandan und das Sport Child Right Network bieten praktische Erfahrungen in der Koordination von Freiwilligen und befassen sich gleichzeitig mit sozialen Problemen.

Die Publikation "Nordic Figurations of Volunteering" unterstützt die Professionalisierung von Freiwilligen weiter, indem sie die Freiwilligenarbeit in den nordischen Ländern untersucht und wertvolle Erkenntnisse für Organisationen liefert, die ihre Praktiken des Freiwilligenmanagements verbessern möchten.

Belgien, Bulgarien, Spanien, Portugal, Dänemark

Projektpartner: Centre for European Volunteering (CEV)

Volunteer Landscape - Die Ausbildung im Bereich des Volunteer-Managements im Sport in Belgien, Bulgarien, Spanien, Portugal und Dänemark spiegelt eine Mischung aus formalen Bildungsprogrammen, Kursen und nicht-formalen Lernmöglichkeiten wider. Während sich nur wenige Programme ausschließlich auf das Freiwilligenmanagement im Sport konzentrieren, enthalten viele relevante Komponenten, die Einzelpersonen mit übertragbaren Fähigkeiten für die Koordination und das Management von Freiwilligen im Sportkontext ausstatten.

Belgien bietet eine umfassende Landschaft der Sportmanagement-Ausbildung. Insbesondere bietet die Belgische Olympische Akademie (BOA) ein weitreichendes Programm an, das theoretisches Wissen mit praktischen Anwendungen verbindet, einschließlich Beratungsprojekten in Sportorganisationen. Andere Programme, wie z. B. der Bachelor für Jugendbetreuer*innen von S.E. Vinci und der Heimstudienkurs Centrum voor Avondonderwijs, bereiten Einzelpersonen auf soziale, veranstaltungsbezogene und administrative Aufgaben im Sport vor, die häufig die Koordination von Freiwilligen beinhalten. Zu den fortgeschrittenen Optionen gehören internationale und interdisziplinäre Programme wie der Erasmus Mundus Joint Master in Sports Ethics and Integrity mit den Schwerpunkten Global Governance, Ethik und Anti-Doping-Maßnahmen. Der Master in Sportmanagement der UCLouvain und das International Football Business-Programm der VUB bieten auch eine praktische und Managementausbildung in spezialisierten Sportbereichen an. Das Programm der LUNEX University, das

seinen Sitz in Luxemburg hat, ist für belgische Einwohner*innen zugänglich und konzentriert sich auf die Digitalisierung des Sportmanagements und integriert praktische Projektarbeit und Praktika.

Bulgarien verfügt über formale Abschlüsse wie den Master in Sportmanagement an der Nationalen Sportakademie und Bachelor-Programme an der Neuen Bulgarischen Universität. Diese Lehrpläne konzentrieren sich zwar nicht nur auf das Freiwilligenmanagement, sondern beinhalten auch die Veranstaltungsplanung und -leitung, Disziplinen, die auf die Koordination von Freiwilligen anwendbar sein können. Darüber hinaus wurden im Rahmen von Projekten wie V Sport und Mundus Bulgaria's Volunteering in Sport Toolkits und Schulungsmodule entwickelt, die darauf abzielen, die Fähigkeit von Sportvereinen zu verbessern, Freiwillige zu engagieren und zu verwalten.

In Spanien gibt es kein langfristiges, strukturiertes Programm für die Verwaltung von Freiwilligen im Sport. Die Sportmanagementausbildung wird jedoch von verschiedenen Institutionen wie der Universidad Europea, der UCAM und dem Johan Cruyff Institute angeboten. Diese Programme befassen sich meist mit breiteren Aspekten von Führung, Governance und Humanressourcen im Sport. Die Ausbildung von Freiwilligen im Sport wird durch Plattformen wie die Plataforma del Voluntariado de España unterstützt, die informelle, kurzfristige Workshops und Zertifizierungen anbietet. Sportverbände, darunter das spanische Olympische Komitee, bieten gelegentlich gezielte Schulungen für Freiwillige im Zusammenhang mit der Organisation von Veranstaltungen an.

In Portugal gibt es keine Hochschulabschlüsse, die sich speziell auf das Freiwilligenmanagement im Sport konzentrieren, aber mehrere Universitäten, darunter die Universidade de Lisboa, die Universidade Europeia und die Universität Porto, bieten Bachelor- und Masterstudiengänge in Sportmanagement an. Diese Lehrpläne konzentrieren sich auf Bereiche wie Finanzanalyse, Marketing und strategische Führung. Studenten engagieren sich oft durch Praktika oder Feldforschung in professionellen Sportvereinen. Obwohl die Freiwilligentätigkeit nicht im Mittelpunkt steht, sind die entwickelten Fähigkeiten auf das Management von Freiwilligeninitiativen im Sportsektor anwendbar.

In Dänemark wird die formale Hochschulbildung mit der beruflichen und non-formalen Bildung kombiniert. Universitäten wie die University of Southern Denmark, die Universität Aalborg und die Universität Kopenhagen bieten Programme in den Bereichen Sport und Gesundheit sowie Sportsozialwissenschaften an und integrieren gemeinschaftsorientierte Module, die sich an Strategien zur Beteiligung von Freiwilligen orientieren. Berufsschulen und Programme an Einrichtungen wie dem University College Lillebælt und der Copenhagen Business School bieten ebenfalls praktische Ausbildungen an. Non-formale Bildung von Organisationen wie Specialsport.dk, GAME Dänemark und nationalen Sportverbänden (DGI und DIF) vermittelt Einzelpersonen Planungs-, Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten, insbesondere für diejenigen, die mit Jugendlichen und gefährdeten Gruppen arbeiten.

Schlussfolgerung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass **die direkten Ausbildungsprogramme für das Management von Freiwilligen im Sport zwar nach wie vor begrenzt sind**, es aber in dieser Stichprobe europäischer Länder zahlreiche Möglichkeiten gibt, die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten durch eine breitere Sportmanagementausbildung, praktische Schulungen und projektbasiertes Lernen zu erwerben. **Belgien**

und Dänemark sind führend bei der Kombination formeller und informeller Wege, während Bulgarien und Spanien stärker auf projektbasierte und nicht-formale Initiativen setzen. Portugal konzentriert sich zwar mehr auf das allgemeine Management, bietet aber nach wie vor eine solide Grundausbildung, die für die Koordination von Freiwilligen im Sport relevant ist.

Bibliographie

Elmose-Østerlund, K., Cuskelly, G., Høyer-Kruse, J., & Voldby, C. R. (2021). Aufbau und Erhalt von organisatorischen Kapazitäten in ehrenamtlichen Sportvereinen: Ergebnisse einer Längsschnittstudie. *Zeitschrift für Sportmanagement*, 35(5), 440-451.

Koutrou, N., & Kohe, G. Z. (2021). Konzeptualisierung von Lernlandschaften im Freiwilligenfußballsektor des Vereinigten Königreichs. *Sport, Bildung und Gesellschaft*, 26(9), 982-997.

Koutrou, N., & Kohe, G. Z. (2025). Nachhaltigkeit, der Athen-Marathon und der griechische Sportveranstaltungssektor: Lehren aus Resilienz, sozialer Innovation und den städtischen Gemeingütern. *Sport in der Gesellschaft*, 28(1), 57-82.

Nichols, G. (2017). Freiwilligenarbeit in kommunalen Sportvereinen: Eine Literaturübersicht. *Voluntaristics Review*, 2(1), 1-75.

Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Verständnis für die Bedeutung organisatorischer Ressourcen zur Erklärung organisatorischer Probleme: Evidenz von gemeinnützigen Sportvereinen in Deutschland. *VOLUNTAS: Internationale Zeitschrift für freiwillige und gemeinnützige Organisationen*, 24, 461-484.

Meijs, L., & Hoogstad, E. (2001). Neue Wege des Managements von Freiwilligen: Kombination von Mitgliederverwaltung und Programmmanagement. *Freiwilliges Handeln*, 3(3), 41-61.

Universität für Freiwilligenarbeit®, "UNIVOL.", 2. Oktober 2024. [Online]. Verfügbar: <https://www.univol.it/>.

Olympisches Training. Olympische Spiele, "Italienisches Nationales Olympisches Komitee", 3. März 2025. [Online]. Verfügbar: <https://www.coni.it/it/formazione-olimpica.html>.

Mora, P. "Volontariato sportivo", (o.J.). [Online]. Verfügbar: <https://trento.coni.it/volontariato-sportivo.html>.

Čingienė, V. 2019. "Governance des Sports in Litauen: Empirische Befunde zu herausfordernden Implikationen", in : *Research handbook on sport governance*, Edward Elgar, S. 134–150.

Fokusgruppendifkussion, *persönliche Kommunikation, Kaunas, Litauen (Online-Formular)*. [Interview]. 15. April 2025.

Krajňáková, E., Šimkus, A., Pilinkienė, V. und Grabowska, M. 2018. "Analyse von Barrieren bei der Freiwilligenarbeit im Sport", *Journal of International Studies*, Bd . 11, Nr. 4, S. 254-269.

Mikalauskas, R., Šimkus A. und Brusokas, A. 2016. Sportmanagement: Vom theoretischen Paradigma der sportlichen Aktivität zur Freiwilligentätigkeit: Monographie.

A. Šimkus, Alekrinskis, A. und Bulotienė, D. 2012. "Bewertung der Bindung von Freiwilligen in Sportorganisationen", *Sports Science*, Bd. 4, Nr. 70, S. 29-37.

Hoeijmakers, R. 2022. Sportvereine im Wandel?: Erweiterung der Dienstleistungen, Professionalisierung und instrumentelles Verhalten in Sportvereinen zwischen 2007 und 2021., Mulier Institute.

Studiekeuze123.nl. "Opleidingen Sportkunde", (o.J.). [Online]. Verfügbar: <https://www.studiekeuze123.nl/opleidingen?f=eyJ0ZXh0U2VhcmNoIjpbIlNwb3J0a3VuZGUixX0%3D>.

HAN, "Associate degree sport – buurtsportcoach deeltijd" (o.D.). [Online]. Verfügbar: <https://www.han.nl/opleidingen/associate-degree/sport-buurtsportcoach/deeltijd/>.

Hanze, "Sport", (o.D.). [Online]. Verfügbar: <https://www.hanze.nl/nl/opleidingen/voltijd/associate-degree/sport?tab=tab2>.

Windesheim, "Sport in Zwolle (Associate degree, voltijd)", (o.D.). [Online]. Verfügbar: <https://www.windesheim.nl/opleidingen/voltijd/ad/sport?uc=1>.

HAN, "Gestaltung einer Wirkungsstrategie für Sport und Bewegung" (n.d.). [Online]. Verfügbar: <https://www.han.nl/opleidingen/cursus/ontwerpen-impactstrategie-sport-en-bewegen/>.

HAN, "Evenementenmanagement", (o.D.). [Online]. Verfügbar: <https://www.minoren-han.nl/nl/150-evenementenmanagement>.

Clubbase, "E-learning Vrijwilligersmanagement", (o.D.). [Online]. Verfügbar: <https://sportopleidingen.nl/opleidingen/957-vrijwilligersmanagement-online-module>.

Bunschoten, B. "Vrijwilligers vormen de motor van uw vereniging", (o.J.). [Online]. Verfügbar: <https://sportplatformbunschoten.nl/sportplatform-biedt-cursus-aan-vrijwilligers/>.

Verenigingsmanagement, "Opleiding Verenigingsmanagement", (o.D.). [Online]. Verfügbar: <https://verenigingsmanagement.com/>.

Clubbas, "Clubkadercoach", (o.J.). [Online]. Verfügbar: <https://sportopleidingen.nl/opleidingen/971-clubkadercoach>.

INJEP. 2023. "*Freiwillige in Sportvereinen: häufiger junge Männer und Eltern*, N°71."

IGÉSR. 2024. "*Staatliche Unterstützung für das Gemeinschaftsleben*, Nr. 23-24",

Saurois, A und Viollet, B. 2023. "*Sportverbände: Schluss mit dem Versprechen, Freiwilligenarbeit wertzuschätzen?*",

INJEP. 2024. "Geisteszustand und Engagement junger Menschen im Jahr 2024".

Nationales Komitee zur Stärkung der Ethik und des demokratischen Lebens im Sport, 2023, "*Für einen demokratischeren, ethischeren und schützenderen Sport*",

Ministerium für Arbeit, Vollbeschäftigung und Integration. 2022. "Freiwilligenarbeit nutzen: Ein praktischer Leitfaden für Organisatoren von Sportgroßveranstaltungen."

Ministerium für Sport, Jugend und gesellschaftliches Leben. 2025. "Pressemitteilung: Engagement der Franzosen: die Auswirkungen der Spiele 2024 in Paris".

Freiwilligensurvey. 2014. "Freiwilliges Engagement in Deutschland: Survey Data Report."

DOSB. 2020. "Engagiert: Das Ehrenamt im Sport,"

ZiviZ Report. 2021. "Engagementbericht der organisierten Zivilgesellschaft."

Hallmann, K. und Fairley, S. 2018. *Freiwillige Sporthelfer rund um den Globus.*, Routledge.

G. S. U. Cologne, "Überblick über Sportmanagement-Programme", o.J.

SC Göttingen von 1846 e.V. 2022. "Freiwilligendienste im Sport: FSJ und BFD Training."

DOSB. "Freiwilligenstrategie und Unterstützungsinitiativen" (n.d.).

Günther, G., Themistoklis, K., Kleissner, A. und Papić, A. 2022. *Wirtschaftliche Dimension der Freiwilligentätigkeit im Sport in EU-8.*

Hallmann, K. "Entscheidung, sich ehrenamtlich in Sportorganisationen zu engagieren", *Sport Management Review*, (im Druck).

Deutsche Sportjugend. 2022. "FSJ und BFD in Sportprogrammen."

Hult, A. und der schwedische Sportverband. 2022. "Umfrageergebnisse von Sportvereinen und Freiwilligen. Volunteer im Projekt Du Motion. Proj. Nr.: 613323-EPP-1-2019-1-HR-SPO-SPC. Kofinanziert durch Erasmus+ Sport."

Fahlén, J. und Stenling, C. 2016. "Sportpolitik in Schweden", *Internationale Zeitschrift für Sportpolitik und -politik*, Bd. 8, Nr. 3, S. 515-531.

Plattform für nationale Politiken. 2024. "Freiwilligentätigkeit junger Menschen auf nationaler Ebene in Schweden", [Online]. Verfügbar: <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/sweden/24-youth-volunteering-at-national-level>.

Lüdecke, S. und Andersson, K. 2022. "Sport für Entwicklung im schwedischen Kontext."

