



**Munich Business School**  
University of Applied Sciences

*MBS Research*

**Volunteering bei Sportveranstaltungen:  
Erfolgsfaktoren für die langfristige Bindung  
von freiwilligen Helfern an ein Event**

**Munich Business School Working Paper**  
2020-04

**Sandra Keller, M.A.**

E-Mail: [Sandra.Keller@munich-business-school.de](mailto:Sandra.Keller@munich-business-school.de)

**Christian Schmidkonz, Prof. Dr.**

E-Mail: [Christian.Schmidkonz@munich-business-school.de](mailto:Christian.Schmidkonz@munich-business-school.de)

**Barbara Scheck, Prof. Dr.**

E-Mail: [Barbara.Scheck@munich-business-school.de](mailto:Barbara.Scheck@munich-business-school.de)

**Munich Business School Working Paper Series, ISSN 2367-3869**

## *Zusammenfassung*

Die meisten Sportveranstaltungen wären ohne das Engagement freiwilliger Helfer, sog. Volunteers, nicht möglich. Dennoch wurde dieses Themenfeld in Europa bis dato kaum wissenschaftlich untersucht. Das vorliegende Working Paper analysiert daher Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Integration und Bindung von Volunteers an ein Sport-Event. Ausgehend von drei zentralen Volunteering-Motiven (utilitaristisch, affektiv, normativ) werden entlang des Volunteering-Prozesses (vor, während und nach der Veranstaltung) konkrete Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Bindung dieser zentralen Unterstützer an ein Sport Event abgeleitet und in einem eigens dafür entwickelten Modell dargestellt. Der Beitrag stellt damit eine praktische Unterstützung für die Professionalisierung des Volunteering-Managements bei Veranstaltungen dar und diskutiert mögliche Ansatzpunkte für weitere wissenschaftliche Untersuchungen.

Schlagworte: Sport Event, Volunteering, Motivation, Volunteer Management, Event Management, Snowboarding

## 1 Einleitung und Problemstellung

Sie zeigen Besuchern den richtigen Weg zum großen Ereignis. Sie kontrollieren Sicherheitsschranken und VIP-Bereiche<sup>1</sup>. Sie kümmern sich um teilnehmende Athleten und unterstützen Medienvertreter. Sie sind es, die beim plötzlichen Wetterumschwung hinauslaufen, um das Gelände zu sichern. Ob Schüler, Studenten, Arbeitslose, Manager oder Rentner – ohne den Einsatz von Volunteers wären Sportveranstaltungen nicht möglich. Dabei spielt es keine Rolle, ob es das kleine Dorf-Event oder die Olympischen Spiele sind.

Ein Sport-Event lebt von Emotionen, die die Menschen bewegen. Hinter diesen Emotionen steckt eine komplexe und durchaus ressourcenintensive Arbeit. Unzählige Aufgaben, von der Konzeption über die Koordination bis hin zur Umsetzung in allen Bereichen, sind gefragt. All das kann nur erreicht werden mit einer umfassenden Organisation und einem starken Team, das hinter dem Event steht. Neben den vielen bezahlten Mitarbeitern hängen Sport-Events oft von freiwilligen Mitarbeitern ab, den sogenannten Volunteers. Ohne sie wäre die Durchführung eines Sport-Events oft nicht möglich (Werkmann, 2014, S. 1). Abgesehen von den vielen Aufgaben, die die Volunteers bewältigen, sind sie zudem jederzeit für das Publikum sichtbar und somit ein Aushängeschild des Events. Es ist daher wichtig, dass sie als Gemeinschaft ein positives, motiviertes Bild abgeben und voll und ganz hinter der Veranstaltung und ihrem „Spirit“ stehen. Das Verhalten der Volunteers beeinflusst das Image des Events. Sie sind unmittelbare Botschafter gegenüber sämtlichen Stakeholdern sowohl während als auch außerhalb des Geschehens (Doherty, 2009, S. 189).

Das Themenfeld ‚Volunteering‘ im europäischen Event-Bereich ist derzeit in Europa noch wenig wissenschaftlich bearbeitet. Forschungen zum Thema Volunteer-Tourismus liegen zwar vor, diese stellen aber keinen Teil dieses Beitrags dar (Werkmann, 2014, S. 12). Studien zur freiwilligen Arbeit in der Schweiz liefern statistische Angaben und Daten, handeln jedoch hauptsächlich von informeller Freiwilligkeit oder ehrenamtlicher Tätigkeit in Vereinen (Samochowiec, Thalmann, & Müller, 2018, S. 42). Literatur zum Thema Volunteering von Events stammt oft aus der australischen und amerikanischen Wissenschaft. Vertiefte Forschung gibt es hingegen im Bereich Event-

---

<sup>1</sup> VIP steht für „Very Important Person“.

Management. Darin wird das Thema Volunteering vereinzelt angeschnitten (Werkmann, 2014, S. 12).

Volunteers sind der Schlüssel zum Erfolg eines Sport-Events. Ohne sie wären viele Veranstaltungen nicht realisierbar. Daher gilt es, gute Volunteers langfristig an eine Organisation zu binden (Raffai & Vajnai, 2014, S. 89). Da sich die Beweggründe für einen Volunteer-Einsatz grundlegend von denen für eine bezahlte Anstellung unterscheiden, ist eine wissenschaftliche Bearbeitung des Themas Volunteering in Sport-Events äußerst relevant (Van Der Wagen & White, 2015, S. 73). Die richtige Betreuung kann Volunteers langfristig an einen Sport-Event binden und sie so zu positiven Botschaftern werden lassen (Finger, 2015, S. 61).

## **2 Volunteering**

### **2.1.1 Definition Volunteering**

Volunteering wird als das Erbringen von Arbeitskraft, Wissen, Fähigkeiten und Erfahrung zugunsten einer Organisation ohne Entlohnung beschrieben (Smith, Baum, Holmes, & Lockstone-Binney, 2014, S. 3). Der Begriff kann jedoch nicht eindeutig im deutschen Sprachraum eingeordnet werden. Diverse Autoren sind sich einig, dass es keine einheitliche Definition dafür gibt. Das bestätigen auch Stadelmann-Steffen, Freitag und Bühlmann (2007). Selbst übersetzen sie den Begriff mit ‚freiwilliges Engagement‘. Relevant ist zudem, dass meist zwischen formeller und informeller Freiwilligkeit unterschieden wird. Mit dem Begriff der formellen Freiwilligkeit wird die Arbeit für einen Verein oder eine Organisation bezeichnet, informelle Freiwilligkeit bezeichnet wiederum Tätigkeiten außerhalb derselben (Stadelmann-Steffen, Freitag, & Bühlmann, 2007, S. 23). Zur informellen unbezahlten Tätigkeit gehören unter anderem die Unterstützung von Nachbarn oder die Betreuung von Kindern oder Pflegebedürftigen (Bundesamt für Statistik (BFS), 2015, S. 3). Das Organisieren von Veranstaltungen oder auch das Mithelfen bei solchen gehört zur Kategorie ‚formelle Freiwilligenarbeit‘ (Stadelmann-Steffen, Freitag, & Bühlmann, 2007, S. 80).

Zu beachten ist, dass Volunteering nicht automatisch mit altruistischen Beweggründen assoziiert werden kann. Die selbstlose Aufopferung zugunsten der Gemeinschaft ist nicht der ausschließliche Grund für ein Engagement. Diverse Gründe können einen Volunteer-Einsatz erklären. Somit kann Volunteering auch mit zivilgesellschaftlicher Partizipation begründet werden (Samochowicz, Thalmann, & Müller, 2018, S. 10).

Die Begriffe Volunteer beziehungsweise Volunteering werden im deutschsprachigen Raum hauptsächlich in Zusammenhang mit Sport-Events genannt. Für eine Erläuterung sind die Begriffe ‚Ehrenamt‘ und ‚Freiwilligenarbeit‘ grundlegend. Das Ehrenamt weist im Prinzip die gleichen Züge auf wie das Volunteering, wobei der Begriff mehrheitlich bei Vereinen und Verbänden gebraucht wird. Relevant bei der Definition von Ehrenamt sind die Unentgeltlichkeit und die freiwillige Erbringung von Leistung. Die ehrenamtliche Tätigkeit kann ein Amt in einem Verein oder auch nur die informelle Mitarbeit in Form eines einmaligen Einsatzes sein. Ein solcher Einsatz gehört nach Werkmann in die Kategorie der Freiwilligenarbeit. Auch hier sind die entscheidenden Merkmale, dass der Einsatz freiwillig und unentgeltlich ist und für Drittpersonen oder Organisationen erfolgt. Der Unterschied zwischen Ehrenamt und Freiwilligenarbeit ergibt sich daraus, wie die unterstützende Person zum Amt oder zur betreffenden Tätigkeit gelangt. Werkmann verweist hier auf die Ernennung oder die Wahl zu einem Amt als relevantes Unterscheidungsmerkmal. Die Volunteers eines Sport-Events erfüllen hingegen die Merkmale der Freiwilligenarbeit, insofern ihre Tätigkeit unentgeltlich für eine Organisation oder im Einsatz für Dritte erfolgt. Als eine solche Organisation tritt im Fall eines Sport-Events das Organisationskomitee auf (Werkmann, 2014, S. 9).

Da sich Volunteers im Normalfall für eine Tätigkeit bewerben und ausgewählt werden, ist Volunteering eher der Kategorie der Freiwilligenarbeit zuzuordnen. Auch erfolgt der Einsatz oft für eine begrenzte Dauer, und nicht selten üben auch mehrere Personen die gleiche Tätigkeit aus, was sich wiederum vom Ehrenamt unterscheidet (Werkmann, 2014, S. 9). Gerade bei Events sind Volunteers willkommen, da sie in der Regel zeitbegrenzt sind und möglicherweise auch nicht regelmäßig stattfinden. Bei den meisten Events werden die Volunteers für einen klar begrenzten Zeitraum benötigt und integriert (Smith, Baum, Holmes, & Lockstone-Binney, 2014, S. 3).

### **2.1.2 Einbindung von Volunteers bei Sport-Events**

Volunteering im Sport kann in ein dauerhaftes Engagement, welches wiederum als Ehrenamt betrachtet wird, oder ein Engagement an einem Sport-Event unterteilt werden (Werkmann, 2014, S. 10). Für den vorliegenden Beitrag wird Letzteres betrachtet.

Die meisten Events wären in der heutigen Zeit ohne den Einsatz von Volunteers nicht durchführbar (Van Der Wagen & White, 2015, S. 11). In erster Linie spart ein Veranstalter durch den Einsatz von Volunteers erhebliche Kosten. Neben dem ökonomischen Nutzen weisen Volunteers diverse weitere wichtige Eigenschaften auf, die sie für einen Event attraktiv machen. Aufgrund ihrer Unabhängigkeit sind freiwillige Helfer authentische Botschafter. Da Volunteers finanziell unabhängig sind, können sie objektive und kritische Rückmeldungen geben und so den Organisationsprozess verbessern. Sie sind nahe bei den Besuchern und können so das Image des Events steigern, was langfristig gerade für wiederkehrende Events von großer Relevanz ist. Somit sind die sozialen Faktoren eines Volunteerings für einen Sport-Event mindestens ebenso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger als die finanziellen Vorteile (Chelladurai & Kerwin, 2017, S. 28). Dazu kommt der meist große Enthusiasmus der Volunteers, der einen positiven Einfluss auf die gesamte Organisation ausüben kann, und die vielfältigen Fähigkeiten, die zusammenkommen (Smith, Baum, Holmes, & Lockstone-Binney, 2014, S. 1).

### **2.1.3 Motivation und Motive**

Studien haben untersucht, welche Personen eher zum Volunteering bereit sind. Doch die entsprechenden soziodemographischen Faktoren allein reichen nicht aus. Es gilt, auch die psychologischen Motivationsgründe der Volunteers zu kennen (Chelladurai & Kerwin, 2017, S. 34).

Die Begründung, einer bestimmten Tätigkeit nachzugehen, wird generell als Motivation bezeichnet. Motivation kann in der Stärke variieren. Das Bedürfnis einer Tätigkeit nachzugehen kann also stark oder schwach vorhanden sein. Auch der Prozess, wie dieses Bedürfnis entsteht, ist unterschiedlich. (Chelladurai & Kerwin, 2017, S. 125). Dies erfordert, die Begriffe Motiv/Motive und Motivation zu definieren und voneinander abzugrenzen. Umgangssprachlich werden sie oft im gleichen Sinn genutzt. Motive erklären die Grundbedürfnisse des Menschen und somit den Grund, warum Menschen unterschiedliche Ziele verfolgen. Die typischen Unterscheidungen in der Psychologie sind Machtmotiv (Einfluss haben), Anschlussmotiv (dazugehören) und Leistungsmotiv (Ergebnisse erzielen). Die Motivation hingegen wird als Zusammenspiel mehrerer aktivierter Motive bezeichnet und ist eine aktive Steuerung (Schürmann, 2013, S. 29 f.).

Es wird zudem zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden. Die intrinsische Motivation leitet sich aus den Bedürfnissen von Kompetenz, Selbstbestimmung und Zugehörigkeit ab. Von ihr ist die Rede, wenn eine Handlung um ihrer selbst willen ausgeübt wird. Eine Person empfindet eine Tätigkeit entsprechend interessant oder attraktiv, so dass keine Motivatoren von außen notwendig sind (Schürmann, 2013, S. 30 f.). Die Aufgaben sind für den Betroffenen häufig bedeutsam oder herausfordernd und werden mit Freude übernommen (Chelladurai & Kerwin, 2017, S. 129). Hingegen wird bei der extrinsischen Motivation eine Tätigkeit ausgeübt, um eine bestimmte Wirkung oder einen bestimmten Effekt zu erzielen. Mit der Handlung wird eine bestimmte Veränderung bezweckt. Dazu gehören materielle Anreize als Belohnungsfaktoren, aber auch Wirkungen, die vermieden werden sollen (Vermeidungsfaktoren) (Schürmann, 2013, S. 30 f.). Typische Belohnungsfaktoren sind Lohnerhöhungen oder Beförderungen. Die Schwierigkeit bei extrinsischen Motivationsfaktoren ist v.a. die Berechnung der korrekten Entlohnung (Chelladurai & Kerwin, 2017, S. 129). Zur Erreichung eines Ziels kann an die intrinsische wie auch an die extrinsische Motivation appelliert werden. Wichtig ist jedoch, dass die Anerkennung, die an die intrinsische Motivation anknüpft, hauptsächlich mit der Arbeit selbst und deren Funktionen zu tun hat. Eine Arbeit den Wünschen der Helfer anzupassen ist daher schwieriger als durch extrinsische Anreize diese Arbeit zu belohnen (Chelladurai & Kerwin, 2017, S. 265).

Eine weitere Möglichkeit Motivationsfaktoren zu typisieren, ist die Einteilung in altruistische (selbstlos, uneigennützig) und egoistische (eigene Interessen, direkter oder indirekter Selbstnutzen) Faktoren (Schürmann, 2013, S. 33). Barron und Rihova beziehen diese Unterscheidung auf den Volunteering-Bereich, wobei sie den Begriff „altruistisch“ mit „wertebasiert, intrinsisch“ erklären. Es geht dabei darum, anderen zu helfen und die Gesellschaft zu unterstützen. Die Motivation kann auch einen religiösen Hintergrund haben. „Egoistisch“ hingegen verstehen sie als „utilitaristisch“ oder materiell. Damit erklären sie die Beweggründe, mit dem Volunteering-Einsatz etwas zu erreichen. Das kann aber auch bedeuten, dass der Volunteer seine Kenntnisse und Fähigkeiten durch den Einsatz erweitern möchte, um auf dem Arbeitsmarkt eine bessere Chance zu haben (Barron & Rihova, 2011, S. 205). Auch das Steigern des eigenen Selbstwertgefühls durch den Beitrag zu einer guten Sache gehört zur Kategorie ‚egoistisch‘ (Schürmann, 2013, S. 33 f.).

Die beiden Motivationspaare intrinsisch/extrinsisch und altruistisch/egoistisch verhalten sich komplementär. Eine Motivation von innen kann also gleichzeitig altruistisch wie auch egoistisch sein. Ebenso kann eine von außen hergeleitete Motivation darauf zielen, anderen zu helfen oder aber sich selbst einen Vorteil zu verschaffen (Schürmann, 2013, S. 34).

#### **2.1.4 Motivation für einen Volunteer-Einsatz**

Der Arbeitseinsatz der Volunteers ist ein ausschlaggebender Faktor für den Erfolg eines Sport-Events. Entsprechend ist es notwendig, dass die Volunteers volles Engagement zeigen und sich einbringen (Hallmann & Zehrer, 2017, S. 309). Es gibt diverse Motivatoren für Volunteers, die sie dazu bewegen, an Events mitzuhelfen. Zu beachten ist, dass diese je nach kulturellen Normen, politischem System, wirtschaftlichen Konditionen und dem Lebensstandard einer Region variieren (Getz, 2012, S. 301). Die Relevanz, die Motivationen zu kennen und richtig damit umzugehen, fasst die Studie von Peachey, Lyras, Cohen, Bruening und Cunningham mit einem Satz zusammen: „(...) volunteers whose initial motivations for volunteering were satisfied continued to donate time to the event year after year“ (Peachey, Lyras, Cohen, Bruening, & Cunningham, 2014, S. 1052).

Das Setzen materieller Anreize sind übliche Motivatoren für Volunteers. Jedoch sollte beachtet werden, dass in psychologischer Hinsicht eine Incentivierung<sup>2</sup> die intrinsische Motivation eines Volunteers verringern kann. Betrachtet der Helfer die Incentivierung als Bezahlung, erhält sein Einsatz damit einen definierten Wert, was seine Motivation zum Arbeiten verringern kann. Entsprechend ist es relevant, dass Geschenke und materielle Anreize konkret als Wertschätzung betrachtet werden und nicht als Marktwert (Samochowicz, Thalmann, & Müller, 2018, S. 31).

Eine Studie aus dem Jahr 1984 teilte die Beweggründe der Volunteers in drei Kategorien ein: Das „Three-mode incentive scheme“ erklärt die Teilnahme freiwilliger Mitarbeiter mit folgenden Kategorien: „utilitaristisch“, „affektiv“ und „normativ“. Diese Theorie wurde von Chelladurai und Kerwin aufgegriffen und auf die Gegenwart angewendet (Chelladurai & Kerwin, 2017, S. 34):

---

<sup>2</sup> Incentivierung ist ein materieller Leistungsanreiz, im Volunteering oft in Form von Geschenken.



### **Utilitaristische Anreize**

Hier handelt es sich um einen typischen egoistischen Motivationsfaktor. Dabei ist der Volunteer darauf bedacht, von seinem Einsatz zu profitieren und einen Nutzen aus ihm zu ziehen. Dieser Nutzen kann auch in Erfahrung oder Kontakten bestehen, da sich dadurch der Marktwert des Volunteers auf dem Personalmarkt erhöht. Chelladurai und Kerwin verweisen als Beispiel auf Studenten aus der Event-Management-Branche, die Erfahrung sammeln, aber auch ein Netzwerk bilden möchten, was sie beides in ihrer Karriere voranbringen kann. Ein solcher Volunteer hat, was seine Betreuung betrifft, andere Bedürfnisse als jemand, der einen persönlichen Bezug zu den Athleten hat (Chelladurai & Kerwin, 2017, S. 34 f.). Sein Ziel ist es, sich neue Fähigkeiten anzueignen, eine neue Lebensperspektive zu erhalten und sich persönlich weiterzuentwickeln (Heldt & Klerby, 2014, S. 21). Vor Ort erhalten junge Volunteers so die Möglichkeit, sich positiv und engagiert zu präsentieren und von potenziellen Arbeitgebern wie Event-Organisatoren oder Sponsoren gesehen zu werden. Gerade für Studenten aus dem Bereich Event-Management empfiehlt es sich, diese Chance zu nutzen (Bassett & Lomax, 2014, S. 35). Bassett und Lomax erkannten jedoch in ihrer Studie, dass viele, die sich aus Entwicklungsgründen für ein Volunteering entscheiden, die Arbeit als unterfordernd empfanden. Die Forscher erklärten dies mit der hohen Erwartungshaltung der Volunteers an einen Einsatz (Bassett & Lomax, 2014, S. 45).

### **Affektive Anreize**

Die emotionalen Beziehungen untereinander sind der Anreiz der affektiven Motivation. Den Volunteers geht es darum, neue Bekanntschaften und Freundschaften zu bilden. Sie streben Zugehörigkeit an und erhoffen sich so eine Art Status (Chelladurai & Kerwin, 2017, S. 34 f.). Stolz und Prestige sind Teil der Gründe, wieso Volunteers ihre Zeit in Events investieren. Gerade dieses Gefühl der Zugehörigkeit hat großes Gewicht. Das Zusammensein mit Gleichgesinnten und das Kennenlernen von neuen Leuten, die ebenfalls ihre Werte ausdrücken wollen, sind wichtige Motive eines jeden Volunteers (Hallmann & Zehrer, 2017, S. 309). Johnson zufolge ist es für Menschen jeden Alters wichtig, was andere von ihnen denken und dazuzugehören. Durch die Entstehung einer Gemeinschaft können das Zugehörigkeitsgefühl und somit auch die Motivation erhöht werden (Johnson, 2015, S. 8) Des Weiteren steigert sich die Begeisterung für die Arbeit, wenn die Volunteers zusammen mit ihren Freunden helfen können.

Wenn sich Freunde zum Volunteering bereiterklären, sollten sie daher die Arbeit möglichst zusammen ausführen können (Finger, 2015, S. 66). Speziell bei kleineren Events ist das Bilden von Gemeinschaften für Volunteers wichtig. Es entsteht eine Art Volunteer-Kultur, in der man die Arbeit gemeinsam angeht. Durch gemeinsames Vertrauen und sozialen Zusammenhalt wird die Zugehörigkeit gestärkt, was zu einer stärkeren Integration in das Event führt (Hallmann & Zehrer, 2017, S. 310).

### **Normative Anreize**

Volunteers mit verstärkter normativer Motivation sind überzeugt, dass sie durch das Helfen ihr eigenes Glück und Wohlbefinden steigern können. Sie stehen grundsätzlich voll und ganz hinter der Organisation und deren Werten (Chelladurai & Kerwin, 2017, S. 34 f.). Ein Volunteer-Einsatz fühlt sich gut für sie an und kann einen großen Beitrag zu einem glücklicheren und zufriedenen Leben leisten. Das Gefühl, gebraucht zu werden und einen Unterschied zu machen, ist für die eigene Zufriedenheit von hoher Bedeutung (Gaviser Leslie, Aaker, & Robin, 2010, S. 11). Forschungsergebnisse zeigen, dass das ‚Subjective Well-Being‘ (Subjektive Wohlbefinden, im Folgenden SWB genannt) einen positiven Zusammenhang mit dem Volunteering aufweist. Das SWB beschreibt das individuelle subjektive Gefühl von Zufriedenheit und Glück im Leben. Menschen, die regelmäßig freiwillige Unterstützung leisten, sind verhältnismäßig glücklicher als die, die dies nicht tun (Kahneman & Krueger, 2006, S. 11). Das heißt nicht, dass ehrenamtliches Arbeiten Menschen automatisch glücklicher macht, aber es sind eher die Menschen glücklich, die auch als Volunteer tätig sind. Bestätigt wird damit die Möglichkeit, dass ein Volunteer-Einsatz das Wohlbefinden positiv beeinflusst. Gründe dafür sind einerseits, dass Menschen gerne anderen helfen und dies die Zufriedenheit von Grund auf steigert. Auf der anderen Seite schätzen Menschen es, wenn sie gebraucht werden, und genau diese extrinsische Belohnung gibt ihnen der Volunteer-Einsatz (Frey, 2008, S. 80). Frey bringt Volunteering aus diesen Gründen mit seinen zehn Punkten des persönlichen Glücks in Zusammenhang. Wer anderen hilft und gerne freiwillig arbeitet, ist seinen Studien zufolge mit seinem Leben zufriedener (Frey, 2008, S. 151 f.). Abgesehen von dem starken Motiv, helfen zu wollen, findet sich bei lokal Interessierten auch das Bedürfnis, sich in der Heimat zu integrieren (Heldt & Klerby, 2014, S. 21).

Diese Haupt-Motivationsfaktoren (utilitaristisch, affektiv, normativ) sind bei den einzelnen Volunteers nicht dauerhaft verankert und unveränderlich. Eine Studie von Coyne und Coyne zeigt, dass die Motive der Volunteers, die einen Sport-Event das erste Mal unterstützen, andere sind als die Motive derjenigen, die bereits seit Jahren regelmäßig am Event als Helfer teilnehmen (Coyne & Coyne, 2001, S. 208 f.). Während beispielsweise bei neuen Volunteers, die das erste Mal bei einem Event teilnehmen, egoistische Motivatoren vorherrschen, sind diejenigen, die wiederholt dabei sind, insbesondere an den sozialen Beziehungen interessiert (Coyne & Coyne, 2001, S. 211).

### **2.1.5 Besonderheiten der Motivation für Sport-Events**

Sport-Events unterscheiden sich von anderen Events im Hinblick auf die Motivation der Volunteers (Barron & Rihova, 2011, S. 206). Gerade bei Sport-Events gibt es eine starke Gemeinschaft, die hinter der Veranstaltung steht. Ansässige aus der Ortschaft, die Fans<sup>3</sup> der Sportart oder des Vereins sowie die Athleten bilden diese Gemeinschaft, die eine enge Verbindung sowie auch Stolz aufweist. Die Volunteers wollen zu dieser Gemeinschaft gehören und engagieren sich daher für die Veranstaltung (Hallmann & Zehrer, 2017, S. 308). Bei Sport-Events verliert der altruistische Hintergrund, anderen zu helfen, an Gewicht und die Leidenschaft für den Sport gewinnt an Bedeutung (Peachey, Lyras, Cohen, Bruening, & Cunningham, 2014, S. 1055). Diese Leidenschaft ist für Volunteers eine grundlegende Basis für ihren Einsatz.

Sie allein ist jedoch noch keine Erklärung für einen Volunteer-Einsatz, wären doch sonst alle Sportliebhaber Volunteers. Vielmehr ist es wichtig, dass der potenzielle Volunteer einen Nutzen für sich aus dem Einsatz ziehen kann (Coyne & Coyne, 2001, S. 209 ff.). Besonders die Millenniumgeneration<sup>4</sup>, deren Angehörige als besonders attraktive Volunteers beschrieben werden, lebt den Grundsatz, einen positiven Nutzen stiften zu wollen. Junge Volunteers sind aber auch deshalb interessant, weil sie sehr technikaffin sind und entsprechend automatisch über Social Media Werbung für das Volunteering machen. Zudem erhöht ihr junges Alter die Chance, dass sie noch viele Jahr wiederkommen und mitwirken (Finger, 2015, S. 59).

---

<sup>3</sup> Ein Fan ist ein begeisterter Anhänger.

<sup>4</sup> Die Millenniumgeneration ist die um die Jahrtausendwende geborene Generation.

### **2.1.6 Betreuung und Management von Volunteers**

Das Volunteer-Management ist für die Personalverantwortlichen eine besondere Herausforderung (Getz, 2012, S. 301). Der große und relevante Unterschied zwischen Volunteers und bezahltem Personal besteht in der oben diskutierten Motivation. Volunteers haben eine tiefere Bindung an das Event. Auf der anderen Seite zeigt sich aber auch ein schwächeres Verpflichtungsgefühl gegenüber der Organisation. Das kann dazu führen, dass sie die Arbeit vorzeitig beenden oder nicht zu Ende führen. Bei bezahltem Personal würde dies Konsequenzen haben, für Volunteers kaum. Es braucht daher eine ständige Kommunikation und den Austausch mit den Volunteers, um dieses Risiko zu reduzieren. Nur durch eine konstante und transparente Kommunikation kann sichergestellt werden, dass die Motivation der Volunteers bestehen bleibt (Van Der Wagen & White, 2015, S. 73).

Die Betreuer der Volunteers müssen wissen, was diese dazu motiviert, ihre Zeit zu opfern und engagiert dabei zu sein. Kennen sie die Absichten und können sie zuordnen, ob utilitaristische, affektive oder normative Motivatoren vorherrschen, ist es ihnen besser möglich, auf die jeweiligen Bedürfnisse einzugehen. Dies wiederum erhöht die Zufriedenheit und den Einsatzwillen der Volunteers. Bestenfalls wird die Motivation bereits bei der Rekrutierung ergründet, um später gezielt auf die Bedürfnisse eingehen zu können (Chelladurai & Kerwin, 2017, S. 39).

Besonders junge Volunteers stellen hohe Ansprüche an einen erfüllenden Einsatz. Ihnen sollte daher Verantwortung übergeben werden. Eine sinngebende Aufgabe ist besonders für die Millenniumgeneration wichtig (Finger, 2015, S. 64). Damit sie den übertragenen verantwortungsvollen Aufgaben jedoch gerecht werden, müssen Volunteers gut geschult werden, da sie nur so ihre Fähigkeiten, ihr Wissen und ihre Erfahrung optimal einsetzen und für das Event einen Mehrwert generieren können (Pavola & Hannam, 2014, S. 75). Wenn sie sich gut behandelt und zugehörig fühlen und stolz sind, Teil des Teams zu sein, werden sie zudem zu positiven Botschaftern. Gerade jüngere Volunteers nutzen Facebook und andere Social-Media-Tools, was zu einer kostenfreien Werbung für das Event und möglicherweise die Organisation führen kann (Finger, 2015, S. 61).

Das Volunteer-Management sollte in den gesamten Event-Management-Prozess eingebaut werden. Von der Planungsphase über die Durchführung bis hin zum Debriefing<sup>5</sup> und zur Auswertung ist das Volunteering-Management ein Teil des gesamten Events. Auswertungen auch im Bereich des Volunteerings können den Erfolg erhöhen. Dadurch lassen sich Motivatoren verbessern und die Effizienz steigern (Raffai & Vajnai, 2014, S. 89).

### **3 Langfristige Bindung von Volunteers**

#### **3.1 Wiederkehrende Volunteers**

Eine langfristige Bindung der Helfer ist ein wichtiger Punkt bei der Organisation von Volunteers. Bereits bei der Rekrutierung sollte dieser Aspekt berücksichtigt werden. Nicht nur für die Zufriedenheit des Volunteer-Teams und dessen Effizienz haben wiederkehrende Helfer einen positiven Einfluss, sondern auch auf die Organisation (Kim & Bankg, 2012, S. 162 f.):

„Valuable volunteers are key to the success of any organization, so efforts should also be made to keep them with the organization as long as possible“ (Raffai & Vajnai, 2014, S. 89).

Das Wiederkehren von Volunteers ist ein Kennzeichen des Erfolgs. Die Vorteile einer hohen Anzahl wiederkehrender Helfer sind unter anderem Kosteneinsparungen bei der Selektion, Einstellung und Einarbeitung der Volunteers. Besonders das Wiederkehren von qualitativ guten Volunteers verringert den Verbrauch organisatorischer Ressourcen (Lipp, 2015, S. 85). Die Erfahrung, die die Volunteers mitbringen, gehört zu den wichtigsten Nutzeneffekten für einen Event. Die erfahrenen Volunteers können ihr Wissen aus vergangenen Events und deren Aufgaben einbringen. Dadurch sind sie schneller eingearbeitet, benötigen weniger Training und sparen somit Zeit und Ressourcen der Betreuer. Wenn Volunteers wieder eine ähnliche oder gar die gleiche Funktion übernehmen, sind sie infolge ihrer Erfahrung sicher in der Ausübung ihrer Tätigkeiten. Dies gibt ihnen ein höheres Selbstbewusstsein, womit sie wiederum neue freiwillige Kräfte unterstützen können. Volunteers, die wiederholt an Events mithelfen, weisen aber auch eine höhere Flexibilität auf. Sie können für kurzfristige Aufträge

---

<sup>5</sup> Debriefing ist die Nachbesprechung.

eingesetzt werden und sind sich ihrer Verantwortung bewusst und entsprechend zuverlässig (Smith & Lockstone, 2009, S. 157). Auch für die zeitintensive Einarbeitung neuer Volunteers kann ein bestehender, langjähriger Volunteer eingesetzt werden. Dies erlaubt dem angestellten Personal, seine Ressourcen anderweitig zu nutzen. Die Abgabe dieser verantwortungsvollen Aufgabe steigert nicht nur die Effizienz, sondern signalisiert auch das große Vertrauen und die Wertschätzung, die den Volunteers entgegengebracht werden (Steinhorn, 2015, S. 78).

Volunteering kann eine Art Freizeitbeschäftigung sein. Bei Volunteers, die eine tolle Zeit erlebt haben, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie wiederkommen (Getz, 2012, S. 301) Voraussetzung dafür ist aber, dass ihre Arbeit geschätzt wird und sie für sich selbst die Tätigkeit als zufriedenstellend betrachten (Monga, 2006, S. 50). Zu bedenken ist, dass die Opportunitätskosten<sup>6</sup> eines Volunteers relativ hoch sind. Mit der investierten Zeit und seinen Fähigkeiten könnte ein Volunteer ebenso eine finanziell entlohnte Tätigkeit ausüben oder einer Freizeitaktivität nachgehen. Die Arbeit der Volunteers wird nicht mit Geld kompensiert, hier ist vielmehr eine andere Art Vergütung relevant: Für sie ist die Zufriedenheit die Entlohnung (Monga, 2006, S. 50).

Schlechtes Management ist ein oft genannter Grund, weshalb Volunteers nicht zu einem Event zurückkommen. Wenn es der Organisation jedoch gelingt, eine Kultur zu schaffen, die den Volunteers gefällt, ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese erneut mit-helfen, hoch. Es geht dabei darum, ihnen ein Zugehörigkeitsgefühl zu geben (Lipp, 2015, S. 88 f.). Dies kann mit Ausflügen außerhalb des Events, Training, symbolischen Geschenken oder speziellen Event-Einladungen erreicht werden. So lässt sich die Bindung an den Event und die Organisation stärken und die Begeisterung der Volunteers aufrechterhalten (Raffai & Vajnai, 2014, S. 89).

Für die langfristige Bindung von Volunteers bedarf es bei sich wiederholenden Sport-Events besonderer Motivatoren. Im Grundsatz hat die Attraktivität eines Volunteer-Einsatzes viel mit der Betreuung zu machen. Einerseits liegt dies in der Hand des Volunteer-Betreuers, der übergeordnet die freiwilligen Helfer koordiniert und betreut. Andererseits haben aber auch die einzelnen Event-Manager (auch Teamleiter genannt) einen hohen Einfluss auf das Wohlbefinden der Volunteers. Dabei sind folgende Be-

---

<sup>6</sup> Opportunitätskosten sind Erlöse oder Möglichkeiten, die aufgrund der wahrgenommenen Tätigkeit wegfallen.

treuungsansätze für eine langfristige Bindung relevant: Es geht darum, ein außerordentliches Erlebnis zu bieten, eine Gemeinschaft zu bilden, auf die einzelnen Bedürfnisse einzugehen und schließlich Wertschätzung entgegenzubringen.

Am Beispiel der Veranstaltung „Laax Open“<sup>7</sup> und Interviews mit zentralen Stakeholdern der Veranstaltung (siehe Gesprächsverzeichnis unter II.) wurden für den vorliegenden Beitrag zentrale Erfolgsfaktoren für das Volunteer-Management herausgearbeitet.

## **3.2 Erfolgsfaktoren**

- **Erlebnis bieten**

Die Laax Open ermöglichen ihren Volunteers bei Bedarf ein Vollzeitprogramm. Dass die Volunteers rund um die Uhr betreut werden, ist nicht zwingend nötig. Erforderlich ist hingegen, dass sie die Möglichkeit haben, ein außerordentliches Erlebnis zu haben. Aktivitäten außerhalb des eigentlichen Einsatzes sind durchaus ein Teil dieses Erlebnisses. Der Event an sich ist dazu da, sämtlichen Teilnehmern ein solches Erlebnis zu ermöglichen. Als Volunteer wird die Möglichkeit geboten, bei hohem persönlichem Interesse hinter die Kulissen zu sehen (Nader). Ein Volunteer-Einsatz ermöglicht das „Abwechslung haben vom Alltag“ (Zeller). Seitens der Betreuer braucht es dabei nur noch wenig Aufwand, das Erlebnis außergewöhnlich zu machen. Dazu gehören kleine Gesten, die vom Alltäglichen abweichen; Hug nennt als Beispiel eine Mitfahrgelegenheit mit dem Motorschlitten (Hug). Hierzu sind ein gewisses Engagement und ein bestimmtes Maß an Kreativität von den Betreuern erforderlich. Ein Programm rund um den Arbeitseinsatz fördert die Denkwürdigkeit des Volunteer-Einsatzes. Ein Volunteer-Fest trägt beispielsweise neben der Wertschätzung ebenfalls dazu bei.

- **Gemeinschaft schaffen**

Eine Volunteer-Kultur mit eigenem Charakter zu schaffen, braucht viel Zeit und Ressourcen. Das Gefühl der Zusammengehörigkeit zu schaffen und so eine Gemeinschaft

---

<sup>7</sup> Die Laax Open gehören europaweit zu den größten und wichtigsten Freestyle-Snowboard-Wettkämpfen. Seit drei Jahren kommen jährlich rund 200 Profiathleten aus der ganzen Welt der Disziplinen Slopestyle und Halfpipe Mitte Januar zu den Laax Open, um sich zu messen und Punkte für die WSPL (World Snowboarding Points List) zu sammeln. Seit 2017 wird der Event durch die FIS (Fédération Internationale de Ski) sanktioniert. Abgesehen von Snowboarden bietet der Event auf 2.200 Höhenmeter auch Musikunterhaltung, Festangebote und Wintersport in der bekannten Schweizer Feriendestination Flims Laax Falera, welche im Winter unter der Marke Laax geführt wird (Weisse Arena Gruppe, 2018b). Die Laax Open verpflichten jährlich zwischen 120–150 Volunteers für insgesamt zehn Tage.

zu bilden, ist jedoch durch gute Betreuung möglich. Sport-Events vereinen Menschen mit der gleichen Leidenschaft. Dieses gemeinsame Interesse verbindet und führt zu einer Gemeinschaft. Zu dieser Gemeinschaft wollen auch die Volunteers gehören und Gleichgesinnte treffen. Das bestätigt auch der affektive Motivationsfaktor. Prestige und der Stolz, ein Teil von etwas zu sein, sind ein starker Motivationsfaktor, der über das Ereignis hinausgeht und Volunteers langfristig an die Organisation bindet (Murer, Schrepfer). Gerade ein stabiles, eingespieltes Betreuungsteam kann die Volunteers aktiv in die Gemeinschaft aufnehmen. Das Gefühl der Zugehörigkeit und davon, Teil von etwas Größerem zu sein, kann von den Betreuern durch verschiedene Aktivitäten gestärkt und unterstützt werden:

- **Volunteer-Betreuer:** Bei jeder Organisation sollte es eine Ansprechperson geben, die für alle Volunteers verantwortlich ist. Bei ihr sollen sich die Volunteers aufgehoben und verstanden fühlen. „(...) dass eine Person verantwortlich ist für die Volunteers (...) ist sehr wichtig“ (Esposito). Diese Person ist dafür zuständig, dass die Volunteers motiviert und zufrieden sind, und vertritt deren Bedürfnisse in der Organisation (Nader, Schrepfer, Fistarol). Der Volunteer-Betreuer ist auch für die Gruppeneinteilung verantwortlich und sollte dabei ein besonderes Augenmerk auf die passenden Konstellationen haben (Schrepfer). Nur ein motiviertes und gut funktionierendes Team kann auch effizient funktionieren (Schrepfer).
- **Möglichkeit für Team-Building:** Um den Teamgeist unter den Volunteers zu stärken, gibt es verschiedene Aktivitäten. Ein gemeinsames Treffen am Morgen, bei dem alle Volunteers in einem Raum sind und ihnen die Möglichkeit für einen Austausch gegeben wird, um gemeinsam in den Tag zu starten, ist eine davon (Stiehl, Schrepfer). Ein Fest extra für die Volunteers ist eine weitere Teambuildingmaßnahme, die zudem die Wertschätzung nochmals verdeutlicht (Stiehl, Schrepfer, Nader). Dazu gehört auch, den Volunteers die Möglichkeit zu geben, sich als Gemeinschaft zu präsentieren. Da besonders junge Menschen Social Media stark nutzen, kann mit ihrer Hilfe ein Zugehörigkeitsgefühl gesteigert werden. Möglich ist dies beispielsweise mittels eines Hashtags<sup>8</sup>, den die Volunteers für ihre Fotos vom Event verwenden. Die Nutzung des Hashtags und das Teilen von Event-Inhalten verbinden und werben zeitgleich für

---

<sup>8</sup> Hashtag ist ein Social-Media-Werkzeug, das es ermöglicht, einen Beitrag mit anderen Beiträgen zu verknüpfen.



neue Volunteers. Sofern die Möglichkeiten gegeben sind, macht es unter Umständen sogar Sinn, für längere Veranstaltungen sämtlichen Volunteers eine gemeinsame Unterkunft anzubieten. Das würde eine Gruppen-Dynamik schaffen „wie in einem Camp“ (Nader; Murer). Neben solchen Aktivitäten ist aber auch der Umgang der Teamleiter mit den Volunteers wichtig. Ein „gemeinsames Ausklingenlassen“ des Tages und das „Behandeln auf Augenhöhe“ stärken den Teamgeist und geben den Helfern das Gefühl dazuzugehören (Schrepfer, Stiehl, Fistarol).

- **Organisationsteam:** Nicht zuletzt ist die eigene Motivation der Betreuer für die Organisation und den Event ein wichtiger Faktor. Wird gemeinsam etwas angegangen, zeigt dies den Volunteers, dass jeder Einzelne gebraucht wird (Murer, Stiehl). Eine große Stabilität im Organisationsteam ist ebenfalls notwendig, wenn man Stabilität im Volunteer-Stamm möchte (Schrepfer).

- **Auf Bedürfnisse eingehen**

Es ist relevant, dass die Volunteer-Betreuung die Motivation eines jeden Volunteers kennt. Kann auf die Bedürfnisse bestmöglich eingegangen werden, steigert dies die Motivation eines Volunteers und bestenfalls auch die Bereitschaft, zum Event zurückzukehren. Die Absicht für ein Volunteering kann beispielsweise bei der Anmeldung abgefragt werden. Hier kommen die oben erwähnten Anreizkategorien zum Tragen:

- **Utilitaristische Anreize:** Eine Motivation von Volunteers kann sein, vom Einsatz zu profitieren. Das Motiv ist in diesem Fall als egoistisch einzustufen. In diese Kategorie gehören besonders Studenten, die Erfahrungen im Event-Management sammeln möchten. Das sind jene Menschen, die den „Einstieg in das Sport-Event-Business suchen“ (Nader). Diese Volunteers wünschen sich einen vielseitigen Einblick in die Organisation und wollen möglichst viele Erfahrungen sammeln. Wird ihnen im Rahmen verantwortungsvoller Aufgaben die Welt der Sport-Events gezeigt und können sie so ihre Fähigkeiten verbessern, sind sie zufrieden und besonders engagiert (Nader; Stiehl).
- **Affektive Anreize:** Die Volunteers mit verstärkter affektiver Motivation nutzen den Einsatz, um Gleichgesinnte zu treffen und neue Freundschaften zu schließen. Wie bereits geschildert, ist es ihnen besonders wichtig, mit wem sie ins

Team eingeteilt werden (Esposito). Der Betreuergedanke, stark auf die Teambildung zu achten (Schrepfer) ist besonders bei diesen Volunteers relevant.

- Normative Anreize: Volunteers mit dieser Motivation streben durch ihren Einsatz an, ihr eigenes Glück und Wohlbefinden zu steigern. Sie fühlen sich eng mit dem Sport-Event verbunden und sind möglicherweise auch diejenigen, die am ehesten auch in den weiteren Jahren mitarbeiten wollen. Die eher altruistischen Volunteers benötigen dennoch eine gute Betreuung. Sie kommen zum Event, um mitzuarbeiten. Das verweist auf organisatorische Anforderungen – „eine straffe Organisation ist wichtig“ (Nader). Es handelt sich um Volunteers, die weiter mithelfen, wenn alle anderen dem Event bereits den Rücken gekehrt haben (Fistarol). Zudem werden sie motiviert, wenn ihnen verantwortungsvolle Aufgaben übertragen werden (Murer, Stiehl). Das Vertrauen, das ihnen entgegengebracht wird, bestätigt ihnen, dass sie für die Organisation wichtig sind (Stiehl). Zwar ist es nicht immer möglich, auf jedes Bedürfnis einzugehen, aber bereits die Kenntnisnahme ihrer Bedürfnisse wird von den Volunteers geschätzt.

- **Wertschätzung**

Die Wertschätzung ist der wichtigste Bestandteil der Volunteer-Betreuung. Die Betreuer und Organisatoren der Laax Open sowie die befragte Volunteer-Beraterin betonen die Relevanz dieses Aspekts (Esposito, Hug, Murer, Nader, Schrepfer):

- Dank zeigen: Das Erbringen von Wertschätzung gegenüber den Volunteers kann in diversen Formen erfolgen, beginnend bei den zuständigen Betreuern der einzelnen Volunteers. Es ist notwendig, dass diese „persönlich den Volunteers Danke sagen“ (Schrepfer). Die Wertschätzung muss zwingend von den Volunteers gespürt und von jedem einzelnen Mitglied der Organisation erbracht werden. Eine konkrete Anleitung dafür gibt es nicht. Die Dankbarkeit muss ehrlich und intuitiv gezeigt werden (Schrepfer, Esposito, Zeller).
- Verantwortung übergeben: Eine weitere Art der Wertschätzung ist das Vertrauen, das sich darin zeigt, dass Verantwortung übergeben wird. Dies wird auch an den Laax Open mit Erfolg gelebt (Nader, Schrepfer), sei es durch die Einarbeitung neuer Volunteers (Fistarol) oder mittels anderer wichtiger Aufgaben. Dieses Vertrauen wird von den Volunteers geschätzt (Hüsler, Stiehl). Der Dank soll aber nicht nur von den Betreuern kommen, sondern vom ganzen

Management. Dies kann mittels einer Rede an einem eigens geschaffenen Volunteer-Fest geschehen (Nader, Schrepfer).

- Kreative Incentivierung: Der extrinsische Motivationsfaktor von Geschenken ist ebenfalls in die Kategorie Wertschätzung und Danksagung einzuordnen. Zwar sind solche Incentivierungen seit Längerem eine Notwendigkeit und gehören zum Volunteer-Einsatz ebenso dazu wie eine ausreichende Verpflegung (Nader, Esposito). Dennoch wird es von den Volunteers als ein zusätzliches Dankeschön erachtet und nicht als Bestandteil des Einsatzes (Hug, Esposito, Fistarol). Dafür ist es jedoch essenziell, dass die Sachgüter qualitativ hochwertig sind (Cindy, Stiehl). Kooperationen mit Sponsoren oder Partnern sind hier von Vorteil.

### 3.3 Volunteer-Prozess

Die Betreuung der Volunteers ist ein Prozess, der einen Kreislauf bildet. Die einzelnen Prozessschritte decken mit ihren Kontaktpunkten zu den Volunteers immer wieder einen der vorgenannten Betreuungsansätze ab (**Erlebnis bieten**, **Gemeinschaft schaffen** und **auf Bedürfnisse eingehen**). In jedem einzelnen Prozessschritt soll der vierte Betreuungsansatz, die **Wertschätzung**, eingebracht werden. Der wiederholende Prozess kann eingeteilt werden in den Zeitraum vor, während und nach dem Event, jedoch sind die Übergänge fließend (Abb. 1).

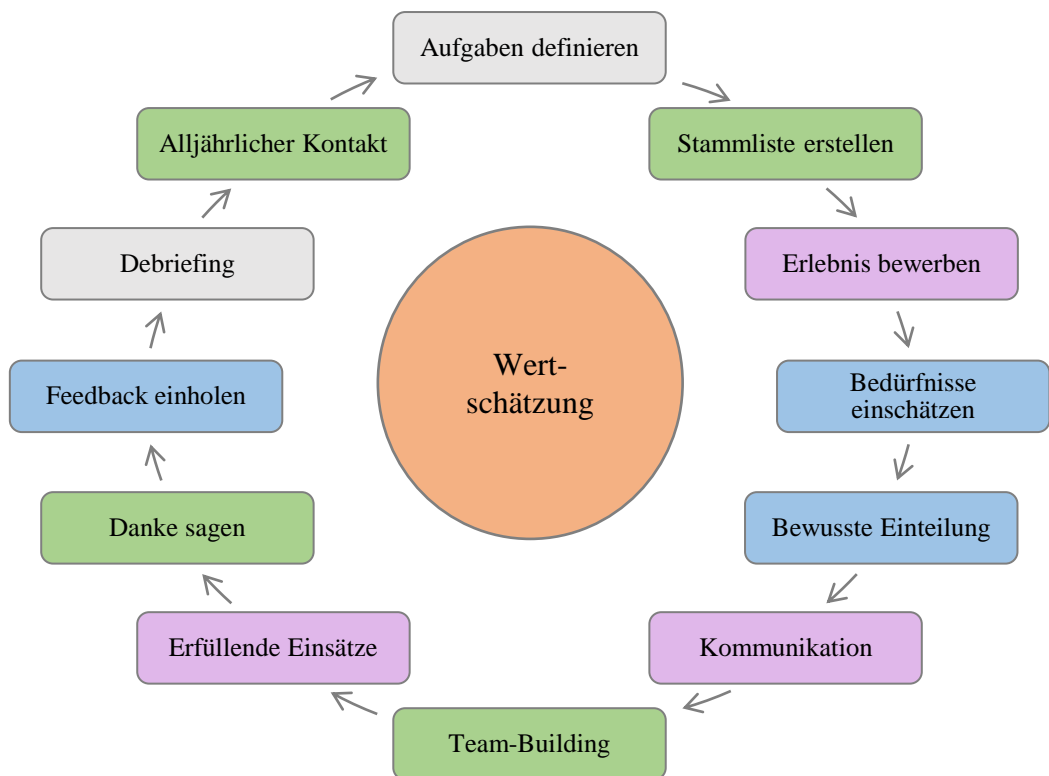


Abbildung 1: Typischer Volunteer-Prozess (eigene Darstellung)

Die einzelnen konkreten Aktivitäten, die aus der vorliegenden Untersuchung abgeleitet wurden, können wie folgt beschrieben werden:

- **Vor dem Event**

**Aufgaben definieren<sup>9</sup>**

Eine klare Strategie schafft ein strukturiertes und straffes Volunteer-Management. Es ist relevant, die Aufgaben der Volunteers vor dem Event zu definieren und erst anschließend die entsprechenden Volunteers zu rekrutieren (Esposito). So können überschüssige Reserven oder knappe Ressourcen vermieden werden, was wiederum auf die Motivation der teilnehmenden Volunteers abfärbt.

**Stammliste erstellen (Gemeinschaft schaffen)**

Die Kontaktdaten sämtlicher Volunteers der bisherigen Events werden gesammelt (Schrepfer). Aufgrund des Zugehörigkeitsgefühls sowie als eine Art Wertschätzung werden diese als Erstes wieder angeschrieben.

**Erlebnis bewerben (Erlebnis bieten)**

<sup>9</sup> Dieser Prozessschritt ist kein Kontaktpunkt zwischen Volunteer und Veranstalter.

Anschließend beginnt das offizielle Anwerben für neue Volunteers. Dabei soll besonders auf das bevorstehende Erlebnis aufmerksam gemacht werden – einschließlich des möglichen Event-Programms, das neben dem Einsatz besucht werden kann.

### **Bedürfnisse einschätzen** (Auf Bedürfnisse eingehen)

Der erste Kontakt hilft dem Volunteer-Management, die Bedürfnisse der Volunteers einzuschätzen. Dies unterstützt bei der optimalen Einteilung. Die Beweggründe können auch mittels Anmeldeformularen erfragt werden.

### **Bewusste Einteilung** (Auf Bedürfnisse eingehen)

Die Einsatzeinteilung soll, wenn möglich, den Bedürfnissen der Volunteers angepasst sein. Dies fördert die Motivation und Zufriedenheit während des Einsatzes. Bei den Laax Open ist die Mindestanzahl drei Einsatztage. Viele kommen jedoch länger. Aus Effizienzgründen kann es Sinn machen, den Einsatzort möglichst wenig zu wechseln (Murer).

- **Während des Events**

### **Kommunikation** (Erlebnis bieten)

Spätestens drei Wochen vor dem Event sollen die Einsatzpläne mit den notwendigen Informationen kommuniziert werden (Esposito). „Sie müssen wissen wann, wie, wo und was. Wo sie wann mit welcher Ausrüstung sein sollen“ (Murer). Auch während des Events sollen die Volunteers stets über die nächsten Schritte informiert sein und klare Angaben zu ihren Aufgaben erhalten (Nader). Eine ständige Kommunikation ist notwendig, um die Volunteers motiviert zu halten. Die Kommunikation ist abgesehen von den vermittelten Informationen auch ein Werkzeug, das die Vorfreude auf das bevorstehende Ereignis weckt.

### **Team-Building** (Gemeinschaft schaffen)

Bereits bei der Gruppeneinteilung muss bewusst darauf geachtet werden, wer mit wem eingeteilt wird. Damit sich eine Gruppendynamik entwickeln kann, soll diese Einteilung auch eine gewisse Stabilität erhalten (Schrepfer). Über die verschiedenen Event-Tage können kleinere oder auch größere Veranstaltungen speziell für die Volunteers das Gruppengefühl stärken. Dazu können Aufwärmübungen am Morgen

genutzt werden (Schrepfer); auch eine eigene Staff-Party für Volunteers ist denkbar (Schrepfer). Es ist wichtig, den Volunteers die Möglichkeit zu geben, neue Volunteers kennenzulernen und als Team zu agieren.

#### **Erfüllende Einsätze** (Erlebnis bieten)

Für die Arbeitseinsätze ist es notwendig, dass klare Aufgaben verteilt werden (Hüsler, Stiehl). Die Betreuung soll aktiv gestaltet werden (Murer). Leerzeiten sind zu vermeiden; ist dies nicht möglich, sollten sie bewusst mit einer Wertschätzungsmaßnahme angefüllt werden (beispielsweise eine Kaffeepause oder bei den Laax Open eine freie Fahrt mit dem Snowboard oder den Ski). Damit der Einsatz ein außergewöhnliches Erlebnis wird, brauchen die Volunteers eine sinnvolle Aufgabe. Verantwortung zu übergeben kann eine Lösung sein.

- **Nach dem Event**

#### **Danke sagen** (Gemeinschaft schaffen)

Zwar ist dieser Prozessschritt auch während des Events stets angebracht, nach dem Event ist er jedoch unabdingbar. Eine Danksagung kann wie bei den Laax Open eine Mail sein, die möglicherweise Bilder des Events beinhaltet (Murer) oder man wählt eine andere Art der Danksagung. Eine schöne Geste ist das Zustellen eines Volunteer-Zertifikates (Stiehl). Dies würde womöglich aber hauptsächlich die utilitaristisch gesteuerten Volunteers ansprechen.

#### **Feedback einholen** (Auf Bedürfnisse eingehen)

Für eine langfristige Volunteer-Strategie macht es Sinn, die freiwilligen Helfer nach dem Event um ein Feedback zu bitten (Murer). Dieser Schritt kann jedoch auch während des Events informell und persönlich durchgeführt werden. Situativ macht es auch Sinn, den Volunteers ein Feedback zurückzugeben. Einerseits kann dies eine positive Rückmeldung in Form von Wertschätzung sein, andererseits können aber auch Verbesserungsvorschläge für beide Seiten hilfreich sein (Esposito). Ein ständiger Austausch zeigt die Bedürfnisse auf und kann so Prozess und Management verbessern, was wiederum zur erhöhten Motivation der Volunteers beiträgt.

## Debriefing<sup>10</sup>

Zum Debriefing eines Events gehört zwingend auch eine kritische Prüfung des Volunteer-Managements. Durch Auswertungen kann in Zukunft die Motivation der Volunteers verbessert und die Effizienz der Arbeitsleistung gesteigert werden. Auch Esposito nutzt ein Debriefing, um mögliche Fehleinteilungen in den Folgejahren zu vermeiden (Esposito).

## Alljährlicher Kontakt (Gemeinschaft schaffen)

Für die langfristige Bindung von Volunteers empfiehlt es sich, diese auch nach dem Event zu kontaktieren. Die emotionale Verbindung soll das ganze Jahr aufrechterhalten werden (Esposito). Dies gibt den Volunteers noch einmal das Gefühl der Zugehörigkeit, welches das Kernelement der Bindung ist. Auch die Volunteers bleiben in der Regel untereinander in Kontakt (Fistarol). Weihnachtsgrüße bieten eine Möglichkeit (Esposito).

## Wertschätzung

Die Wertschätzung muss während des gesamten Prozesses an jedem Kontaktpunkt gespürt werden (Murer). Sie ist der Kern der Volunteer-Betreuung. Die Betreuer müssen die Volunteers aktiv erfahren lassen, dass der Event ohne sie nicht stattfinden könnte (Murer).

Um den Wechsel von einem einmaligen Beitrag an einem Event zu einem ehrenamtlichen Mitwirken zu schaffen, empfiehlt Esposito, ein spezifisches Konzept zu erstellen. Nicht zuletzt sollte darin auch definiert werden, wie die Volunteers sich entwickeln können (Esposito). Das Konzept sollte auf den drei Motivationspunkten (**Erlebnis bieten**, **Gemeinschaft schaffen** und **auf Bedürfnisse eingehen**) basieren und diese mit dem Event eigenen Kern und den Zielen des Events als Grundlage für die Volunteer-Motivation vereinen. Ein solches Konzept kann dazu beitragen, Volunteers langfristig an ein Event zu binden (Esposito). Um die drei Motivationspunkte sowie die **Wertschätzung** beständig in diesem Prozess zu berücksichtigen, muss es langfristig ausgerichtet sein.

---

<sup>10</sup> Dieser Prozessschritt ist kein Kontaktpunkt zwischen Volunteer und Veranstalter.

Zusammenfassend ergibt sich damit folgendes integriertes Betreuungsmodell für das Volunteer-Management:

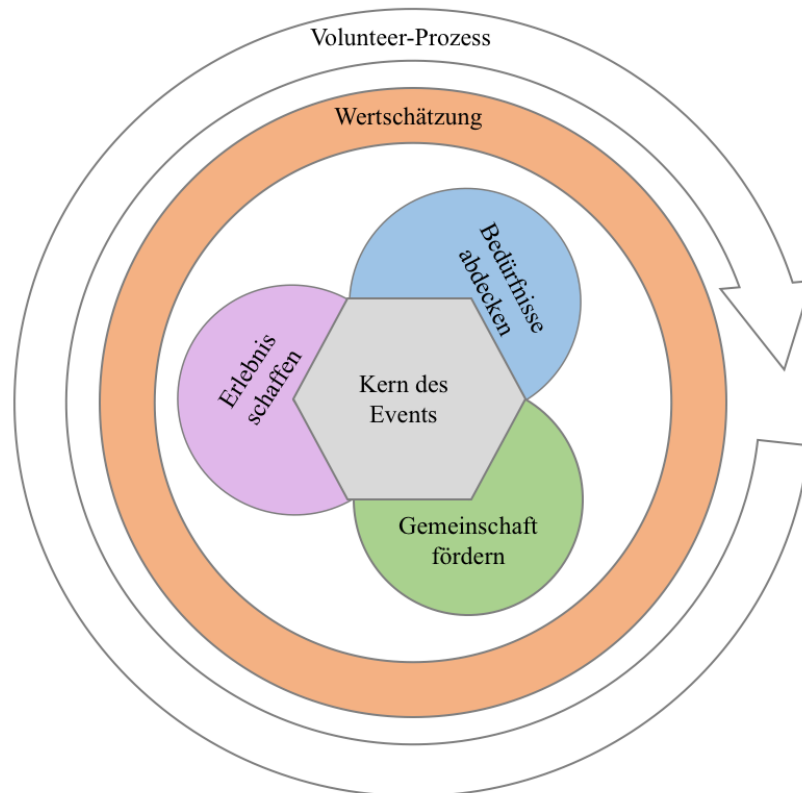


Abbildung 2: Zusammenfassung der Ergebnisse in einem integrierten Volunteer-Betreuungsmodell (eigene Darstellung)

### 3.4 Handlungsempfehlung für Sport-Event-Veranstalter

Die Ergebnisse dieses Beitrags zeigen, dass für ein erfolgreiches Volunteer-Management ein iterativer Prozess erforderlich ist. Ein Sport-Event-Veranstalter, der seine Attraktivität für Volunteers steigern möchte, um die bestehenden freiwilligen Helfer langfristig an sich zu binden, kann sich an der folgenden Handlungsempfehlung orientieren:

Es sollte ein spezielles Volunteer-Konzept erstellt werden, das über mehrere Jahre hinweg greift. Umfassen sollte es die wesentlichen sechs Elemente eines jeden Konzepts: Analyse, Ziel, Strategie, Verantwortlichkeiten, Maßnahmen und Erfolgskontrolle.

**Analyse:** Die Analyse liefert die Ausgangslage. Sie dient dazu, das eigene Event detailliert auszuarbeiten und dessen Konkurrenz



besser zu verstehen. Informationen zum Volunteer-Wesen der Branche und der Region sollten in diesem Teil ebenfalls abgedeckt werden.

**Ziel:** Das Ziel des Volunteer-Konzeptes sollte nach dem SMART<sup>11</sup>-Konzept definiert werden. Die langfristige Bindung von Volunteers sowie die Bildung einer entsprechenden Kultur oder eines positiven Volunteer-Images kann als Ausgangslage für die Zieldefinition dienen.

**Strategie:** Die Strategie definiert eine langfristige Vorgehensweise, mit der ausgehend vom jetzigen Zustand die gewünschten Ziele erreicht werden. Die Betreuungsansätze, die in dieser Arbeit erforscht wurden, bilden die Basis der Strategie: Es gilt,

- den Volunteers ein Erlebnis zu bieten,
- eine Volunteer-Gemeinschaft zu schaffen,
- auf die Bedürfnisse der Volunteers einzugehen und
- Wertschätzung zu zeigen.

**Verantwortlichkeiten:** Bei den Verantwortlichkeiten wird definiert, wer für die Betreuung der Volunteers zuständig ist und sie einteilt. Diese Person ist als Ansprechperson für das Wohlergehen der Volunteers verantwortlich. Dieser Betreuer sollte zudem im Organisationskomitees des Sport-Events vertreten sein.

**Maßnahmen:** Die Volunteer-Betreuung ist ein sich wiederholender Prozess, der einen ganzjährigen Kontakt zu den Volunteers bedeutet. Jeder Prozessschritt basiert auf einem der drei Betreuungsansätze (Erlebnis bieten, Gemeinschaft schaffen und auf Bedürfnisse eingehen) und setzt voraus, dass übergeordnet stets Wertschätzung entgegengebracht wird.

**Kommunikation:** Hier ist zu definieren, welche Informationen die Volunteers erhalten sollen und mit welcher Tonalität zu ihnen gesprochen wird. Die Volunteers benötigen klare Aufträge und Informationen, um ihre Tätigkeit zufriedenstellend ausüben zu können. Welche Informationen zu welchem Zeitpunkt über

---

<sup>11</sup> SMART bedeutet, dass die Ziele spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitlich definiert sein müssen.

welche Kanäle übermittelt werden, ist in einem Konzept zu definieren. Um die Motivation der Volunteers auf einem hohen Niveau zu halten, ist eine transparente, ehrliche und motivierende Kommunikation erforderlich.

**Erfolgskontrolle:** Das Feedback der Volunteers und das Debriefing nach einem Event sind Teil des Volunteering-Konzepts. Sie erlauben es, den Erfolg der Volunteer-Betreuung zu kontrollieren. Eine in regelmäßigen Abständen durchgeführte Standortanalyse überprüft, ob die langfristig gesetzten Ziele erreicht worden sind.

#### **4 Schlussfolgerungen und Ausblick**

Das Forschungsfeld Volunteering für Sport-Events hat besonders in Europa noch Potenzial. So wäre es aufschlussreich, die Unterschiede des Event-Volunteerings in unterschiedlichen Ländern oder Branchen zu untersuchen.

Die wissenschaftliche Forschung im Themenfeld Volunteering könnte darüber hinaus in dem Sinne weiter ausgebaut werden, dass auch die Motivatoren für kleinere Events mit kurzen Volunteer-Einsätzen evaluiert werden. Eine zu überprüfende Hypothese könnte hier sein, dass eine selbst organisierte Volunteer-Community die Motivation für Kurzeinsätze fördert. Dafür spricht der Betreuungsansatz, der darauf zielt, eine Gemeinschaft zu schaffen. Dabei würde der Event-Veranstalter die Betreuung jedoch weitgehend an die Volunteer-Community abgeben. Für eine solche Umstrukturierung des Volunteerings bedarf es einer eingehenden Forschung und der Erarbeitung eines soliden Konzepts.

Für die Event-Forschung wäre zudem das Thema ‚Botschafter eines Events‘ weiter auszubauen. Hier könnte evaluiert werden, wie beispielsweise Athleten zu Botschaftern werden. Abzugrenzen wäre dies von einem Markenbotschafter im Sinne des Sponsorings

## **I. Gesprächsverzeichnis**

### **Organisatoren und Betreuer der Laax Open**

**Hug Patrick**, Event Production Laax Open, Interview 25.09.2018

**Murer Jolanda**, Event Office Manager Laax Open, Interview 25.09.2018

**Nader Donald**, Event Director Laax Open, Interview 24.09.2018

**Schrepfer Cindy**, Event Staff Manager Laax Open, Interview 04.10.2018

### **Volunteers der Laax Open**

**Fistarol Patrick**, Volunteer Laax Open 2018 und weitere Jahre,  
Interview 03.10.2018

**Hüsler Anita**, Volunteer Laax Open 2018, Interview 26.10.2018

**Stiehl Luisa**, Volunteer Laax Open 2018, Interview 03.10.2018

**Zeller Patrick**, Volunteer Laax Open 2018 und weitere Jahre,  
Interview 03.10.2018

### **Volunteer-Beratung**

**Esposito Ilaria**, Geschäftsleiterin Swiss Volunteers, Interview 03.10.2018

## II. Literaturverzeichnis

- Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Barron, P. & Rihova, I. (2011). Motivation to volunteer: a case study of the Edinburgh International Magic Festival. *International Journal of Event and Festival Management*, 2 (3), 202–217.
- Bassett, D. & Lomax, D. (2014). Securing your future. In K. Smith, L. Lockstone-Binney, K. Holmes & T. Baum (Hrsg.), *Event Volunteering* (S. 35–48). Abingdon: Routledge.
- Baumgarth, C. (2003). *Wirkung des Co-Branding: Erkenntnisse durch Mastertechnikpluralismus*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Brosius, H.-B., Haas, A. & Koschel, F. (2016). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung*. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Bundesamt für Sport (BASPO), Magglingen (1999). *Ökonomische Bedeutung sportlicher Grossveranstaltungen in der Schweiz*. Bern: Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus.
- Bundesamt für Statistik (BFS) (2015). *Freiwilliges Engagement in der Schweiz (2013/2014). 3: Arbeit und Erwerb*. Neuchâtel: Institut für Politikwissenschaft, Universität Bern.
- Chappelet, J.-L. & Parent, M. (2015). The (wide) world of sports events. In M. Parent & J.-L. Chappelet (Hrsg.), *Routledge Handbook of Sports Event Management* (S. 1–17). Abingdon: Routledge.
- Chelladurai, P. & Kerwin, S. (2017). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. 3. Auflage. Champaign: Human Kinetics.
- Coyne, B. & Coyne, E. (2001). Getting, keeping and caring for unpaid volunteers for professional golf tournament events. *Human Resource Development International*, 4 (2), 199–216.
- Doherty, A. (2009). The volunteer legacy of a major sport event. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1 (3), 185–207.
- Duden (2018). *Duden*. Eintrag: Event. Von Duden Wörterbuch: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Event>, abgerufen am 20.08.2018.
- Erber, S. (2009). *Eventmarketing*. München: mi-Wirtschaftsbuch.

- Ferrand, A. & Skirstad, B. (2015). The Volunteers' Perspective. In M. Parent & J.-L. Chappelet (Hrsg.), *Routledge Handbook of Sports Event Management* (S. 65–88). Abingdon: Routledge.
- Finger, A. (2015). Engaging Millennial and Younger Volunteers. In R. Rosenthal (Hrsg.), *Volunteer Engagement 2.0* (S. 57–68). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Frey, B. (2008). *Happiness A Revolution in Economics*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Gaviser Leslie, S., Aaker, J. & Robin, C. (2010). *The Psychology of Happiness*. Stanford: Leland Stanford Junior University.
- Getz, D. (2012). *Event Studies – Theory, Research and Policy for Planned Events*. Abingdon: Routledge.
- Gläser, J. & Grit, L. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hallmann, K. & Zehrer, A. (2017). Event and community involvement of sport event volunteers. *International Journal of Event and Festival Management*, 8 (3), 308–323.
- Heldt, T. & Klerby, A. (2014). Peace, love and well-being. In K. Smith, L. Lockstone-Binney, K. Holmes & T. Baum (Hrsg.), *Event Volunteering* (S. 19–34). Abingdon: Routledge.
- Helfferrich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten*. 3., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Johnson, T. (2015). Big Shifts That Will Change Volunteerism for the Better. In R. Rosenthal (Hrsg.), *Volunteer Engagement 2.0* (S. 3–19). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kahneman, D. & Krueger, A. (2006). Developments in the Measurement of Subjective Well-Being. *Journal of Economic Perspectives*, 20 (1), 3–24.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kim, M. & Bankg, H. (2012). Volunteer Management in Sport. In L. Robinson, P. Chelladurai, G. Bodet & P. Downward (Hrsg.), *Routledge Handbook of Sport Event Management* (S. 159–177). Abingdon: Routledge.
- Lipp, J. (2015). Keeping the Volunteers You Have. In R. Rosenthal (Hrsg.), *Volunteer Engagement 2.0* (S. 85–96). New Jersey: John Wiley & Sons.

- Loosen, W. (2016). Das Leitfadenterview – eine unterschätzte Methode. In S. Averbek-Lietz & M. Meyen (Hrsg.), *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (S. 139–155). Wiesbaden: Springer VS.
- Mair, J. (2009). The Events Industry: the Employment Context. In T. Baum, M. Deery, C. Hanlon, L. Lockstone & K. Smith (Hrsg.), *People and Work in Events and Conventions* (S. 3–16). Oxfordshire: CAB International.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Technik*. 12., überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz.
- Monga, M. (2006). Measuring Motivation to Volunteer for Special Events. *Event Management*, 10 (1), 47–61.
- Oxford University Press (2018). *English Oxford Living Dictionaries*. Eintrag: Event. Von Oxford Dictionaries: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/event>, abgerufen am 20.08.2018.
- Pavola, G. & Hannam, K. (2014). The Spirit of Burgas Music Festival, Bulgaria. In K. Smith, L. Lockstone-Binney, K. Holmes & T. Baum (Hrsg.), *Event Volunteering* (S. 67–78). Abingdon: Routledge.
- Peachey, J., Lyras, A., Cohen, A., Bruening, J. & Cunningham, G. (2014). Exploring the Motives and Retention Factors of Sport-For-Development Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43 (6), 1052–1069.
- Rück, H. (2018). *Event Definition*. Von Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/event-34760/version-258256>, abgerufen am 19.02.2018.
- Raffai, C. & Vajnai, B. (2014). The background in the limelight. In K. Smith, L. Lockstone-Binney, K. Holmes & T. Baum (Hrsg.), *Event Volunteering* (S. 79–90). Abingdon: Routledge.
- Samochowicz, J., Thalmann, L. & Müller, A. (2018). *Die neuen Freiwilligen – Die Zukunft zivilgesellschaftlicher Partizipation*. Migros Kulturprozent, Gesellschaft/Soziales. Rorschlikon: GDI Gottlieb Duttweiler Institut.
- Schürmann, L. (2013). *Motivation und Anerkennung im freiwilligen Engagement*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmid, U. (2006). *Event-Management im Spitzen-Wettkampfsport*. Hamburg: Kovac.
- Smith, K. & Lockstone, L. (2009). Involving and Keeping Event Volunteers: Management Insights from Cultural Festivals. In T. Baum, M. Deery, C. Hanlon,

- L. Locktone & K. Smith (Hrsg.), *People and Work in Events and Conventions* (S. 154–168). Oxfordshire: CAB International.
- Smith, K., Baum, T., Holmes, K. & Lockstone-Binney, L. (2014). Introduction to event volunteering. In K. Smith, L. Lockstone-Binney, K. Holmes & T. Baum (Hrsg.), *Event Volunteering* (S. 1–15). Abingdon: Routledge.
- Stadelmann-Steffen, I., Freitag, M. & Bühlmann, M. (2007). *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2007*. Zürich: Seismo Verlag.
- Steinhorn, B. (2015). The Great Boomer Volunteer Revolution: Boom or Bust? In R. Rosenthal (Hrsg.), *Volunteer Engagement 2.0* (S. 69–81). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Supovitz, F. (2005). *The Sports Event Management and Marketing Playbook*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Van Der Wagen, L. & White, L. (2015). *Human Resource Management for the Event Industry*. Abingdon: Routledge.
- Weisse Arena Gruppe (2018a). *Alles aus einer Hand*. Von weissearena.com: <http://weissearena.com/de/unternehmen/alles-aus-einer-hand/> abgerufen am 08.11.2018.
- Weisse Arena Gruppe (2018b). *Marken*. Von weissearena.com: <http://weissearena.com/de/unternehmen/marken/>, abgerufen am 18.11.2018.
- Werkmann, K. (2014). Motivation, Zufriedenheit und Wertschätzung von Sport-Event-Volunteers. In H. Preuß & M. Kurscheidt (Hrsg.), *Event- und Impaktforschung* (S. 1–165). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wolber, H. (2014). *Die 11 Irrtümer über Event Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- World Snowboard Federation (2018). *World Snowboarding Point List*: Von [worldsnowboardtour.com](http://www.worldsnowboardtour.com): <http://www.worldsnowboardtour.com/world-snowboarding-points-list/>, abgerufen am 18.11.2018.