



Weiterbildung für Ehrenamtsmanager*innen im Sport | UVMIS

Leitfaden für ehrenamtliches Engagement im Sport, Solidarität und europäische Werte



DEUTSCH

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

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

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



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Inhaltsverzeichnis

<i>Einführung in UVMIS und diesen Leitfaden</i>	36
<i>Menschenwürde und Menschenrechte</i>	39
<i>Freiheit</i>	40
Vereine – Mitgliederverwaltung	41
Veranstaltungen – Programmmanagement	42
<i>Demokratie</i>	43
Vereine – Mitgliedermanagement	44
Veranstaltungen – Programmmanagement	45
<i>Gleichberechtigung</i>	45
Vereine – Mitgliederverwaltung	46
Veranstaltungen – Programmmanagement	47
<i>Rechtsstaatlichkeit</i>	47
Vereine – Mitgliederverwaltung	48
Veranstaltungen – Programmmanagement	49
<i>Schlussfolgerungen</i>	49
<i>Literaturverzeichnis</i>	51

Einführung in UVMIS und diesen Leitfaden

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

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

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

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

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

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

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

Dieser Leitfaden zur Freiwilligenarbeit im Bereich des Sports, der Solidarität und der europäischen Werte analysiert die europäischen Werte im Zusammenhang mit dem Freiwilligenmanagement im Sport. Die Einleitung enthält eine Erläuterung der europäischen Werte sowie einen Rahmen für das Freiwilligenmanagement im Sportsektor. In den nachfolgenden Abschnitten wird jeder europäische Wert hinsichtlich seiner Manifestation im Freiwilligenmanagement im Sport untersucht, einschließlich der damit verbundenen Risiken und Chancen.

Die Werte der Europäischen Union (EU), wie sie in Artikel 2 des Vertrags über die Europäische Union (EUV, 2012) dargelegt sind, definieren die Identität der EU als gemeinsame Rechtsordnung. Die Einhaltung dieser Werte ist eine Voraussetzung für den Beitritt zur EU, und die Mitgliedstaaten sind verpflichtet, sie auch nach dem Beitritt zu wahren. Artikel 2 des Vertrags über die Europäische Union (2012) listet **sechs zentrale Werte der EU** auf, **die auch den Kern dieses Leitfadens bilden**.

Achtung der Menschenwürde

Freiheit

Demokratie

Gleichheit

Rechtsstaatlichkeit

Achtung der Menschenrechte

Wie im Leitfaden für Freiwillentätigkeit, Solidarität und europäische Werte (EVI-DEMS, 2023) beschrieben, spielt Solidarität eine zentrale Rolle in der Freiwillentätigkeit. Menschen engagieren sich freiwillig für einen Sportverein oder eine Veranstaltung, wenn ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und ein gemeinsames Ziel vorhanden sind. Es besteht ein gemeinsames Interesse an oder ein Gefühl der Verbundenheit mit dem Verein oder der Veranstaltung, für die sich jemand freiwillig engagiert, ohne dafür eine finanzielle Gegenleistung zu erhalten.

Ebenso wie ein Sportverein basiert die Europäische Union auf dem Prinzip der Solidarität, bei dem ein gemeinsames Ziel verfolgt wird. Freiwillige leisten einen Beitrag zu diesem übergeordneten Ziel, ohne dabei einen unmittelbaren persönlichen finanziellen Gewinn zu erzielen. Hierbei dienen die

europäischen Werte als Leitprinzipien und tragen zur Förderung der Solidarität innerhalb der Union bei.

Das UVMIS-Projekt analysiert, wie die Qualität des Freiwilligenmanagements in Sportorganisationen verbessert und ausgebaut werden kann (UVMIS, 2024). Diese Thematik ist nicht nur für die Ehrenamtsmanager*innen an sich von Bedeutung, sondern auch für andere Mitglieder des umgebenden Systems. Hierzu zählen Vorstandsmitglieder, politische Entscheidungsträger auf lokaler und nationaler Ebene sowie kommerzielle Veranstaltungsorganisationen. Diese Interessengruppen stehen in direktem oder indirektem Kontakt mit Ehrenamtsmanager*innen und üben einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsweise sowohl der Verantwortlichen als auch der Freiwilligen aus. Sie können Ehrenamtsverantwortliche dazu befähigen, im Einklang mit europäischen Werten zu handeln.

Dieser Leitfaden behandelt europäische Werte im Kontext des Freiwilligenmanagements. Angesichts gesellschaftlicher Veränderungen, die die Qualität des Umfelds für Freiwillige beeinflussen (Enjolras, 2021), bieten diese Werte einen Rahmen für den Schutz der Freiwilligen. Die Europäische Union fordert die Einhaltung europäischer Werte zum Schutz ihrer Bürger. Dieser Schutz muss ebenfalls auf ehrenamtlich Engagierte ausgeweitet werden, um sie vor Willkür, Diskriminierung und sozialer Ausgrenzung zu schützen und gleichzeitig diese Werte zu fördern und zu unterstützen. Ferner kann ein effektives Freiwilligenmanagement dazu beitragen, die Chancen, die sich aus diesen Werten ergeben, zu nutzen und den Zusammenhalt innerhalb der Organisation zu stärken.

Dieser Leitfaden richtet sich an Ehrenamtsmanager*innen, die gegenwärtig im Sportbereich tätig sind oder in der Vergangenheit dort tätig waren. Er ist Bestandteil der im Rahmen des UVMIS-Projekts entwickelten Lernmaterialien und Schulungen. Diese Ressourcen ermöglichen es erfahrenen Sport-Ehrenamtsmanager*innen, ihre Fähigkeiten weiter zu verbessern und formale Qualifikationen für Kompetenzen zu erhalten, die sie durch formale, nichtformale oder informelle Lernwege erworben haben.

Jedes Kapitel beginnt mit der Definition des jeweiligen europäischen Werts im Mittelpunkt. Es folgt eine detaillierte Darstellung der Rolle, die dieser Wert in Sportvereinen und bei Großveranstaltungen einnimmt. Dabei wird nicht nur erläutert, wie diese Werte zum Ausdruck kommen, sondern auch, welchen Gefahren sie ausgesetzt sein können. Somit wird deutlich, wie Ehrenamtsmanager*innen jeden EU-Wert effektiv schützen und gezielt fördern können.

Dieser Leitfaden skizziert verschiedene Chancen und Herausforderungen, denen Ehrenamtsmanager*innen auf Grundlage europäischer Werte begegnen können. Der Leitfaden „Europäischer Ethikkodex für Ehrenamtsmanager*innen im Sport“ vertieft die Diskussion über die ethischen Dilemmata, die mit diesen Chancen und Risiken verbunden sind, und stellt praktische Instrumente zur Bewältigung dieser Dilemmata bereit.

Menschenwürde und Menschenrechte

In diesem Kapitel werden zwei zentrale europäische Werte erläutert: **die Achtung der Menschenwürde** und **die Achtung der Menschenrechte**. Sie sind eng verbunden und bilden die Grundlage für die weiteren europäischen Werte. Aus diesem Grund werden sie gemeinsam behandelt. Es wird nicht zwischen Mitglieder- und Programmverwaltung unterschieden; beide Bereiche sind in den Beispielen enthalten, ohne dabei explizit erwähnt zu werden. Da diese Werte so grundlegend sind, ist die Unterscheidung zwischen verschiedenen Kontexten weniger relevant.

Was sind unter diesen europäischen Werten zu verstehen?

Die Achtung der Menschenwürde ist von zentraler Bedeutung für das System der **Grundrechte** (EUV, 2012). Sie stellt sowohl ein eigenständiges Grundrecht als auch die Grundlage für alle anderen Rechte dar. Kein Grundrecht darf die Menschenwürde anderer verletzen. Das bedeutet, dass die Rechte einer Person nicht auf Kosten der Würde einer anderen Person ausgeübt werden dürfen.

In der Präambel des Vertrags über die Europäische Union wird hervorgehoben, dass die Mitgliedstaaten der Bedeutung der Achtung der Menschenrechte großen Stellenwert beimessen. **Artikel 6 Absatz 1 des EU-Vertrags** (Europäische Union, 1992) bekräftigt zudem die Anerkennung der in der Charta der Grundrechte der Europäischen Union (2007) verankerten Rechte, Freiheiten und Grundsätze.

Die Charta der Grundrechte der EU (2007) garantiert den Schutz der Menschenrechte. Zu diesen Rechten gehören unter anderem das Recht auf Nichtdiskriminierung aufgrund des Geschlechts, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion, der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Orientierung, das Recht auf Schutz personenbezogener Daten und das Recht auf Zugang zur Justiz. Auch die Rechte von Minderheiten, einschließlich kultureller, religiöser und sprachlicher Minderheiten, sind darin enthalten.

Was sind die Gefahren für diese Werte?

Eine Bedrohung des Wertes der Menschenwürde entsteht, wenn die Ausübung der Grundrechte einer Person die **Würde** einer anderen Person beeinträchtigt. Dies kann im Umfeld des ehrenamtlichen Engagements im Sport vorkommen: Zum Beispiel wenn eine ehrenamtlich helfende Person sich (auf verletzende Weise) auf der Grundlage des Wertes der Freiheit gegenüber einem anderen ehrenamtlichen Helfer äußert, der möglicherweise einer anderen Religion angehört oder eine andere sexuelle Orientierung hat. Ein weiteres Beispiel für eine direkte Verletzung im Sport ist, wenn Zuschauer oder Athleten sich während eines Spiels in verletzendem Ton gegenüber einem ehrenamtlichen Schiedsrichter äußern. Dies kann sogar indirekt durch eine unangebrachte Bemerkung oder Äußerung geschehen. In solchen Fällen wird die **Menschenwürde des zweiten Freiwilligen verletzt**.

Dieses Beispiel untergräbt ebenfalls die Achtung der Menschenrechte: **Das Recht auf Nichtdiskriminierung aufgrund von Religion und sexueller Orientierung** wird verletzt. Es verdeutlicht, wie eng diese beiden europäischen Werte miteinander verbunden sind und sich gegenseitig beeinflussen. Ein dritter europäischer Wert, der damit in Einklang steht, ist die Freiheit. Eine weiterführende Erläuterung dieses Wertes finden Sie in Kapitel 3.

Wie kann eine /ein Ehrenamtsmanager*in diese Werte fördern?

Es obliegt der Verantwortung von Ehrenamtsmanager*innen, ein Umfeld zu schaffen, in dem das oben beschriebene Beispiel vermieden wird, und entsprechend zu handeln, falls es dennoch auftritt. Ehrenamtsmanager*innen können eine zentrale Rolle bei der Förderung dieser Werte einnehmen, etwa durch die Einführung eines in Zusammenarbeit mit den Freiwilligen entwickelten Verhaltenskodexes und die Sicherstellung seiner Einhaltung. Die europäischen Werte Demokratie und Rechtsstaatlichkeit stehen im engen Zusammenhang mit diesem Ansatz. Ehrenamtsmanager*innen können zudem das gewünschte Verhalten durch die Anerkennung Freiwilliger, die ein positives Vorbild sind, stärken und dadurch eine Norm für akzeptables Verhalten etablieren.

Durch die Entwicklung eines Verhaltenskodexes werden sowohl Ehrenamtsverantwortliche als auch Freiwillige implizit dazu ermutigt, über die Werte der **Menschenwürde** und **die Achtung der Menschenrechte** nachzudenken, da diese Werte in den Regeln selbst verankert sind. Auf diese Weise können Ehrenamtsverantwortliche diese Werte im Rahmen des freiwilligen Engagements im Sport aktiv fördern. Die **Größe** der Freiwilligengruppe, ihre zwischenmenschlichen Beziehungen und die **Dauer** des Freiwilligeneinsatzes beeinflussen die Rolle der verantwortlichen Personen: Bei einer großen Gruppe von Freiwilligen, die sich kaum kennen und nur einen einzigen Tag zusammenarbeiten, unterscheidet sich der Aufwand für den Aufbau gegenseitigen Verständnisses und einer sicheren Umgebung von dem, der für eine kleine Gruppe von Freiwilligen erforderlich ist, die sich bereits aus anderen Zusammenhängen kennen und über eine ganze Saison hinweg zusammenarbeiten.

Freiheit

Der dritte europäische Wert, der erörtert wird, ist die Freiheit. Dieser Wert ist in den kulturellen, religiösen und humanistischen Traditionen Europas tief verwurzelt. Im EU-Vertrag (2007) bekräftigen die Mitgliedstaaten ihr Bekenntnis zum Grundsatz der Freiheit. Dieser Leitfaden legt den Fokus auf individuelle Freiheiten wie Achtung des Privatlebens, Religionsfreiheit und Meinungsfreiheit. Es handelt sich nicht um eine vollständige Auflistung aller Freiheitsrechte; vielmehr wurden jene Freiheiten ausgewählt, die im Kontext des ehrenamtlichen Engagements im Sport unter Druck geraten oder gestärkt werden können.

Vereine – Mitgliederverwaltung

Welche Gefahren bestehen für diesen Wert?

Laut Meijis & Hoogstad (2001), die verschiedene Organisationen im Non-Profit-Bereich untersucht haben, sind die Beziehungen zwischen Ehrenamtsmanager*innen und Freiwilligen in der Regel weniger formell und weniger klar definiert. Die Studie zeigt, dass gerade in Freiwilligenkontexten mit Mitgliederverwaltung häufig flexible und informelle Strukturen vorherrschen, was sowohl Herausforderungen als auch Chancen für die Zusammenarbeit mit sich bringt.

Es handelt sich oftmals um informelle Verbindungen, in denen die Freiwilligen einander gut kennen, wobei der soziale Aspekt eine bedeutende Motivationsquelle darstellt. Infolgedessen kann die Grenze zwischen der Rolle als Vorgesetzte*r und der als Bekannte*r verschwimmen, was möglicherweise das Recht auf Privatsphäre beeinträchtigen kann. Freiwillige haben ein Recht auf Privatsphäre, einschließlich der Unabhängigkeit darüber, wann sie sich ehrenamtlich engagieren möchten. Wenn Ehrenamtsmanager*innen Zugang zum persönlichen Zeitplan eines Freiwilligen erhalten, besteht die Gefahr, dass dieses Wissen missbraucht wird, um Druck auf den Freiwilligen auszuüben, falls dringender Hilfsbedarf besteht.

Die enge Verbundenheit von Mitgliederorganisationen kann auch eine Gefahr für die Meinungsfreiheit darstellen. In einer homogenen Gruppe kann es schwierig sein, eine abweichende Meinung zu vertreten, und noch schwieriger, sie zu äußern.

Traditionell basieren Vereine auf gemeinsamen Grundsätzen, die Menschen zusammenbringen. Laut Boessenkool (2011) führt dies häufig zu einem einheitlichen Muster an Werten und Normen. Einige Vereine gründeten beispielsweise historisch auf einer bestimmten religiösen Tradition. Die Vereinigungsfreiheit auf Grundlage der Religion birgt jedoch auch Risiken: Ist es akzeptabel, Personen auszuschließen, die einer anderen Glaubensrichtung angehören? Wenn dies hinterfragt wird, kann man zu dem Schluss kommen, dass dies als Bedrohung für den Wert der Freiheit betrachtet werden kann.

Wie kann eine/ein Ehrenamtsmanager*in diesen Wert fördern?

Im Rahmen der Mitgliederverwaltung können Ehrenamtsmanager*innen den europäischen Wert der *Freiheit* auf verschiedene Weise fördern. Die Achtung des Privatlebens kann durch eine klare Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten gestärkt werden. Diese Klarheit hilft dabei, Erwartungen festzulegen und verringert die Wahrscheinlichkeit von Eingriffen in das Privatleben.

Indem Sie (potenziellen) Freiwilligen die Möglichkeit geben, ihren eigenen Zeitplan zu gestalten oder zu entscheiden, welche Aufgaben sie übernehmen möchten, können Sie Ihre Organisation für Freiwillige attraktiver machen. Die von Ihnen angebotene Flexibilität kann laut Arnon, Almog-Bar und Cnaan (2022) dazu beitragen, Freiwillige zu gewinnen und dauerhaft zu binden sowie langfristige Verpflichtungen einzugehen.

Neben klaren Rollenbeschreibungen können Ehrenamtsverantwortliche auch organisatorische Richtlinien entwickeln und umsetzen, um die Freiheiten der Freiwilligen zu schützen. Diese Richtlinien könnten den Schutz der Religionsfreiheit umfassen, damit Freiwillige nicht aufgrund ihres Glaubens ausgeschlossen oder gezwungen werden, Aufgaben zu übernehmen, die ihren Überzeugungen widersprechen. Außerdem können sie die Flexibilität des Engagements festlegen und den Freiwilligen innerhalb des von der Leitung festgelegten Rahmens ein gewisses Maß an Autonomie gewähren.

Die Meinungsfreiheit kann ebenfalls durch die Leitung des Ehrenamts gefördert werden, die ein Umfeld schafft, in dem alle Meinungen gehört werden. Dies kann erreicht werden, indem den Freiwilligen während der Sitzungen Raum für ihre Äußerungen eingeräumt wird.

Veranstaltungen – Programmmanagement

Welche Gefahren bestehen für diesen Wert?

Bei Großveranstaltungen gibt es oft viele Freiwillige. Einerseits erschwert dies die individuelle Betreuung der einzelnen Freiwilligen, andererseits stehen dadurch mehr Kapazitäten zur Verfügung, um auf unterschiedliche Bedürfnisse einzugehen. Nehmen wir zum Beispiel die Frage eines Gebetsraums: Wann sollte diese Option den Freiwilligen angeboten werden? Wie sollte eine/ein Ehrenamtsmanager*in auf Freiwillige reagieren, die Zeit und Raum für die Ausübung ihres Glaubens benötigen? In solchen Fällen muss die/der Ehrenamtsmanager*in den Wert der Freiheit für einen Freiwilligen berücksichtigen, ohne dabei den Wert der Gleichheit für andere aus den Augen zu verlieren.

Bei größeren Veranstaltungen, bei denen die Freiwilligen weniger homogen sind, ist es wahrscheinlich, dass sie unterschiedliche Hintergründe haben. Beispielsweise kann ein Freiwilliger eine Vorliebe für einen bestimmten Sportler oder eine bestimmte Mannschaft äußern. Es ist zwar erlaubt, solche Vorlieben zu äußern, aber es ist wichtig, dass die Begeisterung nicht dazu führt, eine andere Sportart oder ein anderes Land zu entmutigen.

Wie kann eine/ein Ehrenamtsmanager*in diesen Wert fördern?

In Kontexten, in denen das Programmmanagement das Leitprinzip ist, besteht tendenziell eine größere Distanz zwischen den Ehrenamtsmanager*innen und den Freiwilligen. Dies erleichtert die Trennung zwischen Privatleben und Freiwilligenarbeit. Diese Trennung kann unterstützt werden, indem den Freiwilligen ausreichend Zeit und Raum eingeräumt werden, sich bei Bedarf zurückzuziehen. Darüber hinaus ist es wichtig, die Social-Media-Konten der Freiwilligen nicht zu überwachen, es sei denn, es liegt ein direkter Grund vor. Es ist ratsam, solche Vereinbarungen in den Richtlinien der Organisation zu formalisieren.

Die Meinungsfreiheit kann gefördert werden, indem Freiwilligen die Möglichkeit gegeben wird, ihre Meinung zu äußern. Dies kann durch Teambildungsmaßnahmen vor der Veranstaltung erleichtert werden, bei denen sich die Freiwilligen untereinander und mit der Organisation vertraut machen können und die ihnen dabei helfen, sich wohler und sicherer zu fühlen, wenn sie sich äußern.

Wenn eine maßgeschneiderte Unterstützung möglich ist, kann die/der Ehrenamtsmanager*in auf individuelle Werte eingehen. Wenn beispielsweise eine/ein Freiwillige*r angibt, dass sie/er aufgrund ihrer/seiner religiösen Überzeugungen keinen Körperkontakt wünscht, kann die Leitung sicherstellen, dass diese Person nicht für eine Aufgabe eingesetzt wird, die das Überprüfen von Armbändern oder andere körperliche Interaktionen mit Athleten oder Besuchern umfasst. Bei einer großen Zahl an Freiwilligen und Aufgaben ist es möglich, die perfekte Lösung zu finden.

Im Kontext des Programmmanagements ist die Versammlungsfreiheit weniger ausgeprägt als im Mitgliedermanagement (Meijs & Hoogstad, 2001). Freiwillige in diesem Umfeld melden sich mit klaren Erwartungen an, da der Zweck vordefiniert ist. Infolgedessen sind die Aufgaben der Freiwilligen klar definiert und der Bedarf an Besprechungen geringer.

Demokratie

Der vierte europäische Wert ist die Demokratie. Dieser Wert wird in mehreren EU-Verträgen festgelegt. So heißt es beispielsweise im EU-Vertrag (2007), dass sich die Mitgliedstaaten zum Grundsatz der Demokratie verpflichten. Dieser Grundsatz bedeutet, dass beispielsweise die Regierungsführung eines Landes auf dem Willen des Volkes beruhen muss. Im Kontext des ehrenamtlichen Engagements im Sport spiegeln sich verschiedene Formen der Demokratie wider, insbesondere in den Mitgliederverwaltungsstrukturen.

Repräsentative Demokratie: Im Zusammenhang mit ehrenamtlicher Arbeit im Sport bezieht sich dies auf eine Form der Demokratie, bei der beispielsweise die Mitglieder eines Sportvereins nicht alle administrativen Entscheidungen selbst treffen, sondern diese Verantwortung an gewählte Vertreter delegieren. Diese Vertreter bilden den Vorstand des Vereins und treffen im Namen der Mitglieder Entscheidungen über die Vereinspolitik.

Transparenz bei der Entscheidungsfindung: Der Prozess, in dem Entscheidungen getroffen werden, muss offen und transparent sein. Im Vereinskontext sollte der Entscheidungsprozess für Mitglieder und Interessengruppen transparent und nachvollziehbar sein. Das bedeutet, dass Informationen zugänglich sein, Entscheidungsprozesse transparent sein, Möglichkeiten zur Mitwirkung vorhanden sein und Rechenschaftspflicht sowie Kontrolle gewährleistet sein müssen. Diese Elemente der Transparenz kommen bei der Generalversammlung (GV) des Vereins zusammen, bei der auch Freiwillige Teil der Organisation sind und zur Umsetzung der Vereinspolitik beitragen.

Beschwerde- und Petitionsrecht: Das Beschwerderecht bezieht sich auf die Möglichkeit, gegen das Verhalten einer Verwaltungsbehörde gegenüber Einzelpersonen Beschwerde einzulegen. Dieses Recht dient dem rechtlichen Schutz und der Förderung von Qualitätsverbesserungen. Das Recht auf

Beschwerde fällt unter das umfassendere Recht auf Petition: das Recht, einen schriftlichen Antrag (z. B. eine Beschwerde) bei der zuständigen Behörde einzureichen. Innerhalb einer Vereinsstruktur ist es je nach Satzung und Vorschriften möglich, eine Beschwerde einzureichen oder den Vorstand während einer Generalversammlung zur Rechenschaft zu ziehen.

Man kann sagen, dass Organisationen, die ihre Freiwilligen sinnvoll einbinden können, das volle Potenzial der Freiwilligen ausschöpfen: Diese Freiwilligen bleiben mit größerer Wahrscheinlichkeit engagiert. Um diese „Engagierbarkeit“ einer Organisation zu maximieren, muss sich das Management vier Clustern bewusst sein (Arnon et al., 2022): dem wertebasierten (ideologischen) Cluster, dem Management-Cluster, dem physischen Cluster und dem unterstützenden Verbindungs-Cluster. Der Wert der Demokratie findet sich in jedem Cluster, vor allem aber im wertebasierten Cluster (Entscheidungsfindung).

Vereine – Mitgliedermanagement

Welche Gefahren bestehen für diesen Wert?

Der Sportverein ist von Natur aus eine demokratische Organisation. Genau aus diesem Grund kann die Demokratie innerhalb eines Sportvereins durch verschiedene Gefahren unter Druck geraten. Ein Mangel an Transparenz und Beteiligung kann beispielsweise dazu führen, dass Entscheidungen hinter verschlossenen Türen getroffen werden, die Mitglieder wenig Einfluss auf die Vereinspolitik haben, und wichtige Angelegenheiten wie Finanzen oder Vorstandsbeschlüsse nur unzureichend kommuniziert werden. Infolgedessen kann sich die Macht in den Händen einer kleinen Gruppe konzentrieren, die kaum Rechenschaft ablegen muss. Dies kann zu einem Umfeld innerhalb der Vereinsstruktur führen, in dem sich Mitglieder und Freiwillige nicht in der Lage fühlen, ihre Meinung zu äußern, und in dem Kritik am Vorstand unterbunden wird.

Ein Mangel an Wissen und Aufklärung über demokratische Prozesse innerhalb des Vereins stellt ebenfalls eine Gefahr für diesen Wert dar. Das bedeutet, dass sich Mitglieder und Freiwillige ihrer Rechte und Pflichten innerhalb der Organisation sowie der Rolle, die sie bei deren Gestaltung spielen können, nicht ausreichend bewusst sind.

Wie kann eine/ein Ehrenamtsmanager*in diesen Wert fördern?

Um den demokratischen Wert innerhalb eines Sportvereins zu stärken, ist es unerlässlich, klare Statuten und Vorschriften zu schaffen, die die Rechte der Mitglieder auf Teilnahme und Abstimmung gewährleisten. Mitgliederversammlungen, in denen Einzelpersonen ihre Meinung äußern und in denen sie in den Dialog treten können, gewährleisten, dass die Mitglieder aktiv am Entscheidungsprozess teilnehmen. Eine transparente Kommunikation über Richtlinien, Finanzen und Entscheidungen schafft Vertrauen unter den Mitgliedern und hilft, Missverständnisse zu vermeiden. Schließlich trägt die Aufklärung der Mitglieder und Freiwilligen über demokratische Werte dazu bei, dass sie sich ihrer Rechte und Pflichten innerhalb der Organisation stärker bewusst werden.

Veranstaltungen – Programmmanagement

Welche Gefahren bestehen für diesen Wert?

Im Rahmen des Programmmanagements werden häufig konkrete Zielsetzungen verfolgt. Freiwillige üben in der Regel nur geringen bis keinen Einfluss auf diese Zielsetzungen aus; tatsächlich engagieren sie sich oftmals gerade wegen dieser Zielsetzungen für eine bestimmte Organisation. Diese Zielsetzungen sind der Hauptgrund, warum sich die meisten Freiwilligen für die Teilnahme an solchen Veranstaltungen entscheiden. Infolgedessen haben Freiwillige nur einen begrenzten direkten Einfluss auf die verfolgten Zielsetzungen. Der Wert der Demokratie kann jedoch beeinträchtigt werden, wenn es an Transparenz bei der Entscheidungsfindung mangelt, die die Zielsetzungen betrifft, zu denen die Freiwilligen beitragen, sei es bei deren Verfolgung oder Erreichung.

Nehmen wir zum Beispiel eine Person, die sich als Freiwillige für eine Sportveranstaltung in einer bestimmten Stadt anmeldet, nur um nach der Anmeldung festzustellen, dass die Veranstaltung in eine Stadt auf der anderen Seite des Landes verlegt wurde. Die Organisationsstruktur, in der Freiwillige tätig sind – insbesondere bei großen Sportveranstaltungen –, ist oft nicht so gestaltet, dass Freiwillige ihre Meinung in Meetings oder anderen Formen der Mitbestimmung einbringen können, wenn sie dies wünschen. Dennoch können Freiwillige einen gewissen Einfluss geltend machen, indem sie sich organisieren und gegenüber der Organisation Stellung beziehen.

Wie kann eine/ein Ehrenamtsmanager*in diesen Wert fördern?

Im Sport ist es üblich, dass viele Organisationen einen Mitgliederrat oder eine Athletenkommission haben. Ein solches Gremium stellt sicher, dass die Personen, die die Organisation leiten oder vertreten, bei der Entscheidungsfindung mitreden können. Dies lässt sich mit einem Betriebsrat in einem Unternehmen vergleichen. Auf diese Weise wird der Wert der Demokratie gewahrt. Ehrenamtsverantwortliche, die im Rahmen eines Programmmanagements tätig sind, können den Freiwilligen je nach Dauer ihres Engagements oder der Veranstaltung eine Stimme geben und sie in den Entscheidungsprozess einbeziehen, indem sie ein entsprechendes Gremium einrichten.

Eine weitere Möglichkeit, diesen europäischen Wert als Ehrenamtsmanager*innen zu fördern, besteht darin, innerhalb der Freiwilligenstruktur ein Beschwerdeverfahren zu etablieren. Ein formelles Beschwerdeverfahren definiert den Prozess der Beschwerdeeinreichung und trägt damit auch zum europäischen Wert der Rechtsstaatlichkeit bei. Durch die Bereitstellung dieser Mechanismen wird die Stimme der Freiwilligen gehört. Dies ist Teil der Maximierung der Engagementfähigkeit der Organisation und kann daher auch dazu beitragen, Freiwillige zu binden (Arnon et al., 2022).

Gleichberechtigung

Der Wert der Gleichheit besagt, dass alle Menschen vor dem Gesetz gleich sind, unabhängig von Geschlecht, Rasse, ethnischer Zugehörigkeit, Religion, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung.

Alle Formen der Diskriminierung sind verboten. Diskriminierung ist definiert als die ungleiche Behandlung, Benachteiligung oder Ausgrenzung von Personen aufgrund persönlicher Merkmale ohne triftigen Grund (Niederländisches Institut für Menschenrechte, o. J.).

Vereine – Mitgliederverwaltung

Welche Gefahren bestehen für diesen Wert?

Diskriminierung ist institutionalisiert. Laut dem Niederländischen Institut für Menschenrechte (o. J.) ist dies nicht unbedingt auf diskriminierende Gesetze oder Vorschriften zurückzuführen, sondern vielmehr auf bewusste und unbewusste Stereotypen und Vorurteile. Diese manifestieren sich in der strukturellen und kollektiven Marginalisierung von Gruppen aufgrund ihrer (wahrgenommenen) ethnischen Zugehörigkeit.

Genau wie in der Gesellschaft insgesamt müssen sich auch Personen im Bereich des ehrenamtlichen Engagements im Sport dessen bewusst sein, um diskriminierendes Verhalten zu verhindern. Dieses Bewusstsein beginnt bereits bei der Auswahl der Freiwilligen: Haben alle die gleichen Chancen? Dieses Thema zieht sich durch die gesamte Zeit des ehrenamtlichen Engagements. Werden alle Freiwilligen gleich bewertet? Haben sie alle die gleichen Aufstiegschancen? Die Sensibilisierung innerhalb der Organisation kann dazu beitragen, dass Ausgrenzung nicht die volle Potenzialentfaltung der Freiwilligen verhindert.

Im Mitgliedermanagement, beispielsweise in Sportvereinen, kennen sich Mitglieder und Freiwillige oft gut aus. Dies kann dazu führen, dass dominante Gruppen so eng miteinander verbunden sind, dass es Minderheiten schwerfällt, sich zu integrieren. Infolgedessen können Minderheiten von Positionen ausgeschlossen werden, an denen sie sonst interessiert wären oder für die sie qualifiziert wären.

Sportvereine sind in der Regel homogene Organisationen (Boessenkool, 2011; Meijs & Hoogstad, 2001). Dies geschieht oft informell, in einigen Fällen jedoch ausdrücklich homogen. Beispiele hierfür sind studentische Sportvereine oder LGBTQ+-Sportvereine. Dies führt zu einem Inklusionsparadoxon: Durch die Einbeziehung einer bestimmten Gruppe können andere Gruppen ausgeschlossen werden.

Wie kann eine/ein Ehrenamtsmanager*in diesen Wert fördern?

Als Ehrenamtsmanager*innen ist es wichtig, alle Mitglieder Ihrer Organisation genau zu kennen und sicherzustellen, dass jeder die Möglichkeit hat, entsprechend seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten mitzuwirken. Eine weit verbreitete Meinung ist beispielsweise, dass Menschen mit Behinderungen weniger kompetent seien (Rutland et al., 2022). Diese Wahrnehmung besteht wahrscheinlich auch im Kontext eines Sportvereins und damit auch unter Ehrenamtsmanager*innen. Sportler mit Behinderungen können in den Verein aufgenommen werden, was die Vielfalt widerspiegelt. Allerdings werden diese Personen oft nicht zur Teilnahme an der Organisation selbst eingeladen. Das ist keine Inklusion, sondern Ausgrenzung.

Eine weitere Möglichkeit, diesen Wert als Ehrenamtsverantwortliche zu fördern, besteht in der Umsetzung einer aktiven Diversitätspolitik. Das bedeutet, dass bei gleicher Qualifikation der (potenzielle) Freiwillige bevorzugt wird, der zu einer vielfältigeren Teamzusammensetzung beiträgt. Eine weitere Option ist die blinde Rekrutierung, bei der persönliche Daten zunächst vor dem Auswahlkomitee verborgen bleiben.

Veranstaltungen – Programmmanagement

Welche Gefahren bestehen für diesen Wert?

Im Programmmanagement kommen formelle Einstellungsverfahren häufiger zum Einsatz als im Mitgliedermanagement. Auswahl bedeutet zwangsläufig Ausgrenzung. Es ist entscheidend, dass sich Auswahlkomitees ihrer (Macht-)Position bewusst sind. Ihre Entscheidungen müssen auf der Grundlage der Fairness gerechtfertigt sein.

Auch nach der Rekrutierung von Freiwilligen kann ihre Gleichberechtigung weiterhin gefährdet sein. Dies kann der Fall sein, wenn bestimmte Freiwillige aufgrund persönlicher Vorlieben und nicht aufgrund ihrer Leistung bevorzugt werden. Eine solche Bevorzugung kann sich auf die ihnen zugewiesenen Aufgaben sowie auf die Art und Weise ihrer Bewertung auswirken.

Wie kann eine/ein Ehrenamtsmanager*in diesen Wert fördern?

Die Leitung des Ehrenamts kann den Wert der Gleichberechtigung fördern, indem klare Prozesse und Verfahren festgelegt werden. Beispielsweise können die Kriterien für die Rekrutierung und Bewertung zusammen mit Erläuterungen zu den getroffenen Entscheidungen veröffentlicht werden. Ein vielfältig zusammengesetztes Auswahlkomitee kann ebenfalls zur Chancengleichheit beitragen. Darüber hinaus kann die Anwendung des Vier-Augen-Prinzips – bei dem Entscheidungen von mindestens zwei Personen mit unterschiedlichem Hintergrund überprüft werden – das Risiko von Ungleichheit verringern. Diese Grundsätze gelten nicht nur für den Auswahlprozess, sondern auch für den Bewertungsprozess.

Rechtsstaatlichkeit

Die Achtung *der* Rechtsstaatlichkeit ist der sechste europäische Wert, der in diesem Leitfaden behandelt wird. Dieser Grundsatz verpflichtet die EU-Mitgliedstaaten zur Einführung von Systemen, die das Recht der Bürger auf Schutz gewährleisten. Innerhalb der Europäischen Union basieren alle Maßnahmen auf der Rechtsstaatlichkeit: Alle Entscheidungen beruhen auf Verträgen, die von den Mitgliedstaaten freiwillig und demokratisch ratifiziert wurden. Die Strafverfolgung und die Justiz fallen in die Zuständigkeit der unabhängigen Justiz. Das Gesetz ist für alle verbindlich, auch für staatliche Institutionen, und die Unabhängigkeit der Justiz ist eine Grundvoraussetzung. Auf diese Weise werden

Rechtssicherheit, Gleichheit vor dem Gesetz, Rechtmäßigkeit und angemessener Schutz gewährleistet.

Im Sport ist das Konzept des Fairplay weithin bekannt. Nicht nur Sportler, Schiedsrichter und Kampfrichter, sondern auch Freiwillige und Ehrenamtsmanager*innen bekennen sich zu diesem Konzept. Das bedeutet, sich an die Regeln des Sports zu halten und den Sportgeist zu fördern.

Vereine – Mitgliederverwaltung

Welche Gefahren bestehen für diesen Wert?

Im Zusammenhang mit der Mitgliederverwaltung können mehrere Gefahren auftreten, wenn grundlegende Rechtsstaatsprinzipien nicht eingehalten werden. Beispielsweise kann das Prinzip der Rechtmäßigkeit beeinträchtigt werden, wenn Regeln wie Statuten, interne Vorschriften oder Disziplinarordnungen unklar sind oder nicht im Voraus kommuniziert werden, sodass die Mitglieder nicht wissen, was erlaubt und was verboten ist. Der Gleichheitsgrundsatz ist gefährdet, wenn Mitglieder aufgrund ihrer Herkunft, ihres Geschlechts oder ihres Alters ungleich behandelt werden, was zum Ausschluss von Trainingsmöglichkeiten, Wettkämpfen oder Stimmrechten führt. Dies gefährdet auch andere europäische Werte wie Freiheit, Gleichheit und Achtung der Menschenrechte.

Das Recht auf Rechtsschutz ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung: Ohne einen Beschwerdeausschuss oder ein Berufungsverfahren können sich Mitglieder nicht gegen Vorstandsbeschlüsse oder Disziplinarmaßnahmen wehren. Dieser Rechtsschutz steht im Einklang mit dem Wert der Demokratie, in der auch das Recht auf Beschwerde anerkannt ist. Schließlich wird das Prinzip der Demokratie untergraben, wenn Mitglieder kein Mitspracherecht in der Politik haben, der Vorstand nicht transparent gewählt wird oder wichtige Entscheidungen nicht durch die Generalversammlung getroffen werden. Dieses Prinzip wird in Kapitel 4 näher erläutert, das sich mit dem europäischen Wert der Demokratie befasst.

Wie kann eine/ein Ehrenamtsmanager*in diesen Wert fördern?

Durch die Veröffentlichung von Statuten, Vorschriften, Verhaltenskodizes und Disziplinarregeln auf der Website oder einem Mitgliederportal wird Willkür verhindert und Mitglieder und Freiwillige wissen, woran sie sind. Um sicherzustellen, dass die Menschen diese Dokumente wirklich kennen und verstehen, ist es wichtig, dass die Leitung des Ehrenamts sie zu Beginn einer neuen Saison in der ersten Sitzung anspricht. Darüber hinaus trägt die Einbeziehung der Mitglieder durch regelmäßige Mitgliederversammlungen, Umfragen und thematische Treffen dazu bei, ihr Engagement aufrechtzuerhalten und sicherzustellen, dass sie sich gehört fühlen.

Die Einrichtung eines unabhängigen Beschwerde- oder Streitbeilegungsausschusses, der vom Vorstand getrennt ist, trägt zu einer objektiven Entscheidungsfindung bei und stärkt das Vertrauen in die Mitgliederverwaltung. Es ist auch wichtig, Mitglieder und Freiwillige über ihre Rechte zu informieren, beispielsweise durch eine Versammlung oder einen (Online-)Workshop. Eine

transparente Kommunikation über Entscheidungen und Richtlinien hilft, Missverständnisse zu vermeiden und die Unterstützung zu erhöhen.

Veranstaltungen – Programmmanagement

Welche Gefahren bestehen für diesen Wert?

Im Rahmen des Programmmanagements kann der Wert der *Rechtsstaatlichkeit* durch verschiedene Gefahren untergraben werden. Korruption und Interessenkonflikte beeinträchtigen direkt die Fairness und Transparenz, während Diskriminierung und Ungleichbehandlung den Grundsatz der Gleichberechtigung und damit die Rechtsstaatlichkeit selbst untergraben. Die Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften – etwa Arbeits- oder Datenschutzgesetzen – kann das Vertrauen in die Organisation mindern. Mangelnde Transparenz bei Entscheidungs- und Kontrollmechanismen, wie z. B. das Fehlen einer Whistleblower-Richtlinie, erhöht das Risiko von Fehlverhalten innerhalb der Organisation.

Wie kann eine/ein Ehrenamtsmanager*in diesen Wert fördern?

Als Ehrenamtsmanager*innen im Programmmanagement können Sie diesen europäischen Wert fördern, indem Sie eine Kultur der Integrität, Transparenz und Rechenschaftspflicht pflegen. Dies beginnt damit, mit gutem Beispiel voranzugehen: Handeln Sie konsequent gemäß den Vorschriften, Gesetzen und ethischen Standards. Es ist auch wichtig, klare Verfahren und Richtlinien festzulegen und zu kommunizieren, damit die Freiwilligen verstehen, was von ihnen erwartet wird und was sie im Gegenzug erwarten können.

Die Schaffung eines sicheren Umfelds, in dem Freiwillige Fehlverhalten ohne Angst vor Konsequenzen melden können, ist von entscheidender Bedeutung – denken Sie beispielsweise an die Ernennung eines vertraulichen Beraters oder an die Einführung einer Whistleblower-Richtlinie. Die Förderung eines offenen Dialogs, die ernsthafte Auseinandersetzung mit Bedenken und die aktive Einbeziehung von Freiwilligen in Entscheidungsprozesse tragen zu einem Umfeld bei, in dem die Rechtsstaatlichkeit respektiert wird. Darüber hinaus trägt die Organisation regelmäßiger Veranstaltungen zu den Themen Integrität, Rechte und Pflichten – oder die Hervorhebung dieser Themen auf andere Weise – zur Sensibilisierung bei und erhöht die Wahrscheinlichkeit der Einhaltung der Vorschriften.

Schlussfolgerungen

Es hat sich gezeigt, dass die sechs europäischen Werte eng miteinander verbunden sind. Wenn der Wert der Demokratie gestärkt wird, wirkt sich das auch auf andere Werte, etwa die Freiheit, insbesondere die Meinungsfreiheit, aus. Demokratie beeinflusst ebenfalls die Rechtsstaatlichkeit: Demokratische Systeme zeichnen sich durch transparente Entscheidungsprozesse und das Recht auf Beschwerden und Petitionen aus, die ebenfalls wichtige Bestandteile der Rechtsstaatlichkeit sind. Eine



Ehrenamtsmanager*in, die die sechs europäischen Werte aufrechterhalten und fördern möchte, muss sie daher als einheitliches Ganzes und nicht als separate Elemente betrachten. Dies gewährleistet einen integrierten Ansatz sowohl seitens der Ehrenamtsverantwortlichen als auch seitens der Organisation, in der er tätig ist.

Die Umsetzung der europäischen Werte im Freiwilligenbereich wirkt sich positiv auf die Solidarität aus: Sie stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl, was wiederum die Verbundenheit und die Motivation der Freiwilligen, sich einzubringen, fördert.

Literaturverzeichnis

Arnon, L., Almog-Bar, M., & Cnaan, R. A. (2022). Volunteer Engageability: A Conceptual Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(6), 1633-1659. <https://doi.org/10.1177/08997640221132499> (Original work published 2023)

Boessenkool, J. (2011). Sportverenigingen: een plaatsbepaling. In: Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F., Sportverenigingen: tussen tradities en ambities (pp. 21-30). Nieuwegein: Arko Sport Media.

Enjolras, B. (2021). Explaining the varieties of volunteering in Europe: A capability approach. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(6), 1187-1212.

Europese Unie. (1992). *Verdrag betreffende de Europese Unie*. Maastricht, 7 februari 1992.

Europese Unie. (2007). *Handvest van de grondrechten van de Europese Unie* (2007/C303/01).

EVI-DEMS (2023). *Guide to Volunteering, Solidarity and European Values*. [Project Results | Evi Dems](#)
Meijs, L. & Hoogstad, E. (2001). New ways of managing volunteers: Combining membership management and programme management. *Voluntary Action*, 3(3), 41-61.

College voor de Rechten van de Mens, z.d. *Institutioneel racisme*, College voor de Rechten van de Mens. Geraadpleegd op 10-9-2025 via <https://www.mensenrechten.nl/themas/institutioneel-racisme>

Rutland, E. A, Suttiratana S. C., Da Silva Vieira S., Janarthanan R., Amick M., Tuakli-Wosornu Y.A.(2022). Para athletes' perceptions of abuse: a qualitative study across three lower resourced countries. *British Journal of Sports Medicine*, 2022; 1-8.

TEU (Treaty on European Union) (2012). Consolidated Version of Treaty on European Union Official Journal of the European Union, C326/13 (2012) C 326/391.

UV MIS (2024). Application form for Erasmus +.