

B Hauptteil – Eine empirische Untersuchung zu Frauen in der Top-Managementberatung

Herzstück dieser Arbeit sind die Interviews mit 21 Beraterinnen deutscher Top-Managementberatungen.

Das Verständnis dieser Interviews erfordert einiges Vorwissen über die Branche, in der die Beraterinnen tätig sind, die Analyse dieser Interviews setzt nicht nur Methodenkompetenz sondern auch ein theoretisches Fundament voraus.

Dementsprechend beginnt der Hauptteil dieser Arbeit mit einer Einführung in die Top-Managementberatung in Deutschland, gefolgt von einer Zusammenfassung des aktuellen Forschungsstands zu Frauen in Unternehmensberatungen. Kapitel 3 widmet sich den theoretischen Konzepten (Doing Gender, Gendered Organizations sowie die Sozialtheorie Pierre Bourdieus), die zur Analyse der Empirie herangezogen wurden. In Kapitel 4 wird das methodische Vorgehen nach Grounded Theory sowie das Sample der empirischen Erhebung vorgestellt.

Die Ergebnisse aus dieser Erhebung werden in Kapitel 5 vorgestellt. Anhand mehr als 200 Interviewzitate werden in sieben Analysekategorien das Doing Gender von Top-Managementberaterinnen vorgestellt, die Charakterisierung von Top-Managementberatungen als Gendered Organizations untermauert sowie die Wechselwirkungen zwischen vergeschlechtlichten Strukturen und individuellem Verhalten illustriert.

Die zusammenfassende Interpretation der Ergebnisse und die Konzeptualisierung des daraus folgenden Verständnisses von Geschlecht als Zusatzaufgabe schließen den Hauptteil dieser Arbeit ab.

1. Top-Managementberatung in Deutschland

In den folgenden drei Unterkapiteln wird in die Branche der Top-Managementberatung in Deutschland eingeführt. Um die Aussagen der interviewten Beraterinnen nachvollziehen und interpretieren zu können ist ein umfassendes Verständnis dieser Branche mit ihren spezifischen Arbeitsabläufen, ihren Normen und Werten, notwendig.

Es werden daher zuerst Rahmendaten zur Entwicklung des Beratungsmarkts in Deutschland, speziell dem der Top-Managementberatungen, vorgestellt, anschließend wird auf das Geschäftsmodell und die allgemeingültigen internen Strukturen eingegangen. In Kapitel 1.3. wird explizit auf Unternehmensberaterinnen eingegangen, sowohl auf den quantitativen Frauenanteil als auch auf die verschiedenen Initiativen von Top-Managementberatungen.

1.1. Einführung in Markt und Branche

Auch wenn in den letzten Jahren vermehrt populärwissenschaftliche Publikationen und Medienberichte⁵ über Unternehmensberatungen, insbesondere über den Marktführer McKinsey, erschienen sind, ist allgemein nur wenig über die Hintergründe dieser Branche bekannt. Im ersten der nächsten drei Abschnitte wird die historische Entstehung und Entwicklung der Beratungsbranche in USA und Deutschland nachvollzogen. Im zweiten Abschnitt erfolgt die Abgrenzung von Top-Managementberatung als elitäres Segment dieser Branche, der dritte Abschnitt bietet einen quantitativ geprägten Überblick über den Markt und den damit verbundenen Einfluss der Top-Managementberatungen in Deutschland.

1.1.1. Historie der Unternehmensberatung

Unternehmensberatung als eigenständiges Berufsfeld existiert erst seit dem beginnenden 20. Jahrhundert, McKenna (2010) bezeichnet sie daher auch als „the world’s newest profession“.

In diesem Kapitel wird ein kurzer Überblick über die rasante Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte dieser Branche in Deutschland, sowie über ihre Ursprünge in den vereinigten Staaten, gegeben.

Ursprünge in den USA

Die ersten Unternehmensberatungen wurden noch nicht als solche gegründet, vielmehr handelte es sich um einzelne Experten, meist mit naturwissenschaftlich-technischem Hintergrund, die sich selbstständig machten.

⁵ u.A.: Leif (2006), Balzer et al. (2012)

Beispielhaft ist die Entstehung des späteren Beratungsunternehmens Arthur D. Little, das, 1886 gegründet, in der populären wie wissenschaftlichen Literatur (Fink 2005) als älteste Unternehmensberatung gilt.

Arthur D. Little war Chemiker, seine ursprüngliche und lange erfolgreich verfolgte Geschäftsidee war die chemische Prüfung von Produkt- und Materialproben. Im Laufe der Zeit ergänzte er sein Angebot um analytische Studien und Gutachten. (Fink 2005, S. 192) So wurden erst einige Jahrzehnte nach der Gründunge Beratungsleistungen im betriebswirtschaftlichen Kontext zum Kerngebiet des Unternehmens.

Die rasant wachsende Popularität der tayloristischen Management-Lehren bei amerikanischen Industrieunternehmen führte zu Beginn des 20. Jahrhunderts zu einer gesteigerten Nachfrage nach Dienstleistungen zur Optimierung der Produktionsprozesse. Zwischen 1910 und 1930 wurden die ersten Unternehmen für externe Dienstleistungen im Bereich der Wirtschaftsprüfung und Unternehmensführung gegründet, darunter mit Arthur Andersen (1913), Booz Allen (1914), McKinsey (1926) und A.T. Kearney (1926) einige der heute noch dominierenden Unternehmensberatungen⁶. Dieser Zeitraum markiert auch die Transition von einem sehr heterogenen Beratermarkt, dessen Anbieter sich aus Ingenieuren, Wirtschaftsprüfern, Anwälten und anderen Experten mit dementsprechend unterschiedlichen Dienstleistungsangeboten zusammensetzte zu einem einheitlicheren Berufsbild, dem des Management Consultant. 1930 prägte James O. McKinsey den Begriff des „Management Consultants“ in einem breit rezipierten Artikel im amerikanischen Wirtschaftsmagazin Business Week. (Fink 2005, S. 190)

Einen enormen Aufschwung verdankte die noch junge Branche dem 1933 verabschiedeten Glass-Steagall-Act⁷, der die beratende Tätigkeit von Banken untersagte. Unternehmensberater übernahmen diese Leistungen, die sich vorwiegend auf buchhalterische Analysen und Prüfungen und betriebswirtschaftliche Gutachten erstreckte. Gerade während und nach der Wirtschaftskrise suchten amerikanische Großunternehmen den Rat der Management Consultants um ihre (Produktions-)Prozesse zu optimieren, aber auch um die Finanzierung und nicht zuletzt die Unternehmensfüh-

⁶ Bzw. ihre Vorgänger, so ging aus Andersen Consulting die Unternehmensberatung Accenture hervor.

⁷ Als Konsequenz der durch Finanzspekulationen ausgelösten Wirtschaftskrise, wurde durch dieses Gesetz unter anderem ein Trennbanksystem eingeführt, Banken wurde damit untersagt, gleichzeitig im Privatkunden und Wertpapiergeschäft tätig zu sein, ebenso untersagt wurden die beratenden Dienstleistungen, die viele Banken bis dato ihren Geschäftskunden angeboten hatten.

rung zu verbessern. (Fink 2005, S. 194) Die so entstandenen Kundenbeziehungen legten den Grundstein für die bis heute enorme Bedeutung der Unternehmensberatungen in der amerikanischen Wirtschaft.

Die florierende Wirtschaft nach dem zweiten Weltkrieg erweiterte den Tätigkeitsbereich der Unternehmensberatung, Rationalisierung und Effizienzsteigerung waren für die Industrieunternehmen nunmehr zweitrangig, Priorität hatte das Wachstum. Die Entwicklung von Wachstumsstrategien wurde konsequenterweise zu einem neuen Beratungsfeld. Einige Beratungen konzentrierten sich fortan auf die Entwicklung erfolgreicher Unternehmensstrategien, allen voran die 1963 gegründete Boston Consulting Group. (vgl. Oettinger 2000)

In den folgenden Jahren fand eine Professionalisierung der Branche statt, viele der heute als Standard geltenden Prozesse entstanden und wurden branchenweit etabliert. Dazu zählen das Arbeitsmodell der BeraterInnen vor Ort beim Kundenunternehmen, definierte interne Karrierepfade (vgl. Kapitel 1.2.2.), vor allem aber die Entwicklung standardisierter Beratungsansätze und -tools, die bei unterschiedlichen Kunden zum Einsatz kamen und kommen.

In den 1980er Jahren markierte die zunehmende Bedeutung der IT-Beratung einen weiteren Meilenstein in der Geschichte der Unternehmensberatung. Die Etablierung neuer Beratungsfelder und die stärkere Differenzierung der Beratungsunternehmen hatte nicht zuletzt eine immer deutlichere Abgrenzung der Strategie- und Managementberatungen zur Folge. (Fink 2005, S. 200)

Mittlerweile gilt der Beratungs-Markt als gesättigt, Unternehmensberatungen stehen daher unter spürbarem Konsolidierungsdruck. Zwar wächst der Umsatz der Branche immer noch, jedoch ist dieser Anstieg im Vergleich zu den 1990er Jahren deutlich schwächer und gerade in den Krisenjahren 2001 und 2009 verzeichneten die Berater deutliche Umsatzeinbußen. (vgl. u.a. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater 2012, S. 6)

Doch das Ende des „Beraterbooms“ (Nissen 2007, S. 6) bedeutet noch lange nicht das Ende der Beratungsbranche. Branchenführer McKinsey beispielsweise reagiert auf diese Entwicklungen mit einer radikalen Erweiterung des Angebotsspektrums und bietet mittlerweile neben klassischen Beratungsdienstleistungen auch Management-Schulungen an. Wie und ob andere Top-Beratungen auf die sich verändernden

Marktbedingungen reagieren wird sich zeigen, es ist aber zu erwarten, dass sie ihre einflussreiche Position in der globalen Wirtschaft und verstärkt auch in der nationalen und internationalen Politik vehement verteidigen werden.

Unternehmensberatung in Deutschland

Schon 1918 gründeten die beiden Ingenieure Koch und Kienzle in Berlin das gleichnamige Ingenieurbüro mit Schwerpunkt auf beratende Tätigkeiten (Mohe 2003, S. 43), in den folgenden Jahren gesellen sich eine Reihe ähnlicher Unternehmungen hinzu. Allerdings können diese Unternehmungen, gerade was das Dienstleistungsspektrum und die Struktur anbelangt, allenfalls als Vorläufer der heutigen Unternehmensberatungen gesehen werden.

Der „Markt Unternehmensberatung“ entstand in Deutschland erst zu Beginn der 1950er Jahre (Lünedonk, Streicher 2005, S. 212),

Als erste deutsche Unternehmensberatung zählt die Firma Kienbaum. Nach dem zweiten Weltkrieg machte sich der Ingenieur Gerhard Kienbaum 1945 als Berater für mittelständische Betriebe selbstständig. Sein Ein-Mann-Unternehmen baute er innerhalb von 20 Jahren zu einem international tätigen Beratungsunternehmen auf, der Schwerpunkt der Tätigkeit verlagerte sich von technischen hin zu betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. (Fink 2005, S. 192) Ähnlich entwickelten sich die späteren Beratungsunternehmen Plaut und Mummert. (Lünedonk, Streicher 2005, S. 212)

Trotz dieser Entwicklungen gewann die Branche der Unternehmensberatung hierzulande erst mit dem Eintritt der großen amerikanischen Gesellschaften in den deutschen Markt an Bedeutung. (vgl. Fink/Knoblach 2003 S. 83, S. 100)

Als erstes amerikanisches Beratungsunternehmen eröffnete McKinsey 1964 ein Büro Düsseldorf, auch A.T. Kearney und Booz Allen Hamilton⁸ sind seit den 1960er Jahren im deutschen Markt aktiv, die Boston Consulting Group, heute Nummer zwei der erfolgreichsten Managementberatungen folgte 1975.

Die einzige international renommierte Managementberatung deutschen Ursprungs wurde 1967 von Roland Berger gegründet und ist heute das einzige originär deutsche Unternehmen in der Liste der 10 größten Managementberatungen in Deutschland.

⁸ Die Firma benannte 2008 ihr Segment für Managementberatung in Booz um.

Die erste ernsthafte Rezession nach den Wirtschaftswunderjahren und die damit einhergehende Verunsicherung in den Industrieunternehmen vergrößerte die Nachfrage nach externem Expertenrat, die bis heute wächst. (BDU 2012, S. 4)

Waren die Kunden der Beratungen zu Beginn private Unternehmen, vorwiegend aus dem Mittelstand, fokussierten sich die großen Beratungsunternehmen zunehmend auf Konzerne und Aktiengesellschaften und wurden damit immer einflussreicher in der deutschen Wirtschaft. Seit ca. 1990 sind Managementberatungen verstärkt auch für Institutionen der öffentlichen Hand und politische Akteure tätig. Heute sind Unternehmensberater aus der deutschen Wirtschaft und Politik nicht mehr wegzudenken.

1.1.2. Definition und Abgrenzung „Top-Managementberatung“

Die Berufsbezeichnung „UnternehmensberaterIn“ ist in Deutschland, wie auch in den meisten anderen Ländern, in denen UnternehmensberaterInnen tätig sind⁹, an keine bestimmten Voraussetzungen hinsichtlich Ausbildung oder Erfahrung geknüpft. (vgl. McKenna 2010, S. 5; Mohe 2003, S. 30; Nissen 2007, S. 3) Damit einher geht das Fehlen einer allgemeingültigen Definition der Unternehmensberatung als Tätigkeit, vielmehr gibt es in der wissenschaftlichen Literatur sehr heterogene Definitionen. (vgl. Mohe 2003, S. 29; Nissen 2007, S. 3)

In der deutschsprachigen Beratungsforschung wird von allen angebotenen Definitionen diejenige von Christel Niedereichholz am häufigsten rezipiert. (vgl. Mohe 2003 S. 29) Diese Definition dient daher auch als Grundlage der vorliegenden Arbeit:

„Unternehmensberatung wird definiert als eine höherwertige, persönliche Dienstleistung, die durch eine (oder mehrere) unabhängige und qualifizierte Person(en) erbracht wird.

Sie hat zum Inhalt, Probleme zu identifizieren, zu definieren und zu analysieren, welche die Kultur, Strategien, Organisation, Prozesse, Verfahren und Methoden des Unternehmens des Auftraggebers betreffen. Es sind Problemlösungen (Sollkonzepte) zu erarbeiten, zu planen und im Unternehmen umzusetzen. Dabei bringt der Berater

⁹ Einzig in Österreich unterliegt die Tätigkeit als Unternehmensberater der Gewerbeordnung. (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (Österreich) 2011)

seine branchenübergreifende Erfahrung und sein Expertenwissen ein.“ (Niedereichholz 2010, S. 1)

Lünedonk und Streicher (2005) stellen fest, dass der Begriff Unternehmensberatung aufgrund des fehlenden Schutzes sowie des stark diversifizierten Beratungsmarkt in der Praxis nur noch als Oberbegriff für die gesamte Branche nutzbar ist. Dieses Argument gilt auch für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Unternehmensberatung, es erfolgt daher an dieser Stelle eine präzisere Abgrenzung.

Nach Fink (2009, S. 3) lässt sich Unternehmensberatung in drei Tätigkeitsfelder unterteilen: IT-Beratung, Personalberatung und Managementberatung. Managementberatung wird hier definiert als Beratung mit Fokus auf die „zentralen Problemen der strategischen und organisatorischen Unternehmensführung und Unterstützung bei der Realisierung von Veränderungsprozessen“. (vgl. Fink 2009, S. 3)

Diese Definition entspricht der Aufgabenbeschreibung eines der Urväter der Managementberatung, Marvin Bower, der im Career Guide der Harvard Business School schon 1962 erläuterte, „Managementberatungen helfen Top-Managern von Unternehmen, Regierungsstellen, Institutionen und anderen Organisationen, ihre wesentlichsten Management-Probleme zu lösen.“ (nach McKenna 2010, S. 5)

Etwas enger fassen Lünedonk und Streicher (2005, S. 208) die Aufgaben der Managementberater, indem sie ihre Themenfelder auf „Strategie, Organisation, Führung, Betriebswirtschaft, Logistik oder Marketing“ eingrenzen. Auch der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater sieht Managementberatung als eine Untergruppe der Unternehmensberatung, die sich wiederum in Strategieberatung, Organisations-/Prozessberatung und HR-Beratung unterteilen lässt. (BDU 2011, S. 21)

Innerhalb dieser Themen gehören zu den wesentlichen Aufgaben der Managementberater die Unterstützung ihrer Klienten bei der strategischen Ausrichtung ihrer Geschäftsaktivitäten, die (Um-)Gestaltung von Unternehmensstrukturen und -prozessen in Hinblick auf die strategische Ausrichtung und die tatsächliche Umsetzung der definierten Strategie durch erfolgreiche Einbeziehung der Mitarbeiter des Unternehmens. (vgl. Fink 2009, S. 4)

Im Fokus dieser Arbeit stehen die zehn umsatzstärksten Managementberatungen in Deutschland. Bei der Auswahl dieser Unternehmen wurde die Lünedonk-Liste (Lü-

nedonk 2011) herangezogen, die jährlich die „25 Top-Managementberatungen“ in Deutschland aufführt. Entscheidend für die Positionierung ist der innerhalb Deutschlands generierte Umsatz, dabei gilt als Aufnahmekriterium, dass „mehr als 60 Prozent des Umsatzes mit klassischer Unternehmensberatung wie Strategie, Organisation, Führung, Marketing erzielt werden.“ (ebd.)

Für die vorliegende Arbeit wurde eine Änderung an der Lünedonk-Liste vorgenommen, Steria Mummert Consulting AG, auf Platz 6 der Liste, wurde nicht berücksichtigt¹⁰, dadurch wird Bearing Point Deutschland GmbH, Platz 11 der ursprünglichen Liste, zu zehntgrößten Managementberatung.

Die folgende Tabelle umfasst die Top-10-Managementberatungen, auf die sich das Forschungsprojekt konzentriert:

Name	Umsatz (in Mio. €)	Anzahl d. Mitarbeiter
1 McKinsey & Company Inc.	650	2.300
2 The Boston Consulting Group GmbH	444	1.620
3 Roland Berger Strategy Consultants GmbH	406	800
4 Oliver Wyman Group	255	700
5 Booz & Company GmbH	245	560
6 A.T. Kearney GmbH	221	587
7 Capgemini Consulting	214	830
8 Deloitte Consulting	211	1.037
9 Bain & Company Germany Inc.	210	500
10 BearingPoint GmbH	207	1.200

Tabelle 1: Die 10 größten Top-Managementberatungen in Deutschland

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Lünedonk 2011

Neben dem Kriterium der Vergleichbarkeit (vgl. hierzu insb. Kapitel 1.2.), das vor allem für die empirische Untersuchung zentral ist, war der wirtschaftliche Einfluss dieser Unternehmen, wie in Kapitel 1.1.3. beschrieben, für die Auswahl dieser Spitzengruppe als Untersuchungsgegenstand maßgeblich.

¹⁰ Der inhaltliche Fokus von Steria Mummert Consulting liegt nach eigener Darstellung klar im Bereich der IT-bezogenen Dienstleistungen und nicht in der Erbringung allgemeiner Management- oder Strategie-Dienstleistungen. („Steria Mummert Consulting bietet [...] Business-Services auf Basis modernster IT und zählt heute zu den zehn führenden Business Transformation Partnern in Deutschland.“ Steria Mummert Consulting 2011)

Bei den ausgewählten Top-Managementberatungen handelt es sich um zehn Firmen, die sich stark voneinander abzugrenzen versuchen, besonders hinsichtlich ihrer Positionierung am Markt, aber auch im Bezug auf ihre Unternehmenskultur.

Nichtsdestotrotz gibt es einige Kriterien, die die betrachteten Top-Managementberatungen einen und eine Zusammenfassung dieser Beratungen in einer empirischen Analyse sinnvoll erscheinen lassen. Dies gilt vor allem für den hohen Grad an Professionalisierung der alle Top-Managementberatungen auszeichnet, und aus dem sich eine Reihe von de-facto Standards ergeben.

1.1.3. Markt der Top-Managementberatungen in Deutschland

2011 betrug das Gesamtvolumen des Unternehmensberatungs-Marktes in Deutschland 20,6 Milliarden. Dies entspricht etwa 0,8 % des gesamten Bruttoinlandsproduktes¹¹ für dasselbe Jahr. Trotz anhaltender Auswirkungen der internationalen Finanzmarktkrise wuchs der Umsatz der Unternehmensberater mit 9,5% in 2011 mehr als doppelt so stark wie das BIP, das 3,8% höher lag als 2010. (BDU 2011, S. 4; Statistisches Bundesamt 2013a)

Innerhalb von zehn Jahren hat sich damit der Markt für Unternehmensberatung in Deutschland nahezu verdoppelt, in 2001 betrug der Gesamtumsatz noch 12,3 Mrd. €. (BDU 2011, S. 4)

In ca. 14.000 Beratungsunternehmen arbeiten ca. 90.000 Consultants, überwiegend handelt es sich dabei allerdings um Kleinunternehmen und Selbstständige. (BDU 2011, S. 5)

Ihnen gegenüber stehen die großen Beratungsunternehmen mit mehr als 45 Mio. € Jahresumsatz, die ca. 30.000 Berater beschäftigen und mit einem Gesamtumsatz von 8,8 Mrd. € fast die Hälfte des Marktes ausmachen.

Die Top 10 der Managementberatungen hatten im Jahr 2011 einen Gesamtumsatz von über 3,5 Mrd. € bei einer Mitarbeiterzahl von deutlich über 10.000 BeraterInnen. (Lünedonk 2013) Damit beschäftigen deutlich weniger als 1% der Beratungsunternehmen ca. 10% der Mitarbeiter und erwirtschaften mehr als 15% des Umsatzes der ganzen Beratungsbranche. Diese Zahlen zeigen welchen Stellenwert die Top-

¹¹ Das Bruttoinlandsprodukt Deutschlands betrug 2011 2.495 Mrd. € (Statistisches Bundesamt 2013)

Beratungen haben, „die hohe wirtschaftliche Bedeutung der Consultingbranche kann kaum mehr bestritten werden“ (Mohe 2003, S. 50)

Die Unsicherheit in der Weltwirtschaft nach dem Ausbruch der Finanzmarktkrise im Jahr 2008 schlägt sich in immer kurzfristiger wechselnden Konjunkturprognosen nieder, scheinbar verlassen sich Unternehmen bei Rationalisierungs- wie Wachstumsfragen gleichermaßen verstärkt auf externe Beratungen.

Nach eigener Einschätzung der Beratungsunternehmen umfassen die wesentlichen Beratungsfelder derzeit wachstumsorientierte Themen wie Unternehmensentwicklung/Innovation, Unternehmensstrategie Marketing-und Vertriebsstrategien, Entwicklung neuer Märkte, aber auch weitere Effizienzsteigerung durch Produkt- und Prozess-Innovationen oder Outsourcing, sowie Themen der Unternehmensfinanzierung, insbesondere Liquiditätssteigerung und Aufbau alternativer Finanzierungsmodelle. (BDU 2012, S. 12)

Zu den Kunden der Top-Managementberatung zählen primär privatwirtschaftliche Großunternehmen. Viele Beratungen brüsten sich damit die meisten der 100 oder auch 500 größten Unternehmen der Welt zu ihren Kunden zu zählen, in Deutschland schlägt sich dies in der Konzentration auf die im DAX-gelisteten Unternehmen als Kundengruppe nieder. So gibt eine der Top-Beratungen auf ihrer Website an, 75% der DAX-Unternehmen zu beraten (Booz 2013), andere werben im Personal-Marketing mit Projekten bei den Gesellschaften aus dem DAX. Neben Branchenriesen aus der Fahrzeug- und Maschinenbau-Industrie, zählen hierzu besonders Finanzdienstleister. Projekte mit Banken und Versicherungen generierten in 2011 knapp ein Viertel des Gesamtumsatzes der deutschen Beratungsbranche. (BDU 2011, S. 9)

Einen großen Teil des Umsatzes machen Managementberatungen darüber hinaus mit mittelständischen Unternehmen, die entsprechende Dienstleistungen verstärkt nachfragen.

Auch öffentliche Institutionen und Akteure aus der Bundes- und Landespolitik sind eine stetig wachsende Kundengruppe der Top-Beratungen. In 2011 machte der Umsatz mit dieser Kundengruppe bereits fast zehn Prozent des gesamten deutschen Beratungsmarktes aus. (BDU 2011, S. 9)

Frauen in Unternehmensberatungen

Eine empirische Studie zu geschlechtsspezifischen
Anforderungen und Strategien

Dornheim, L.S.

2015, XI, 212 S. 5 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-09031-9