

## 2. Literaturanalyse

Auf Basis einer ausgiebigen Literaturanalyse wird in diesem Kapitel der theoretische Rahmen der vorliegenden Arbeit gesetzt. Zunächst werden dabei die grundlegenden Begriffe und die Relevanz der Anerkennung beschrieben. Anschließend werden Auszeichnungen als alternative Anreiz- und Anerkennungsform erklärt, Effekte von Auszeichnungen erläutert und schließlich relevante Gestaltungsparameter von Auszeichnungen identifiziert.

### 2.1 Freiwilligentätigkeit

#### 2.1.1 Begriffe und konzeptionelle Grundlagen

Im Freiwilligen-Monitor, einer repräsentativen Untersuchung über das freiwillige Engagement in der Schweiz, wird die Freiwilligentätigkeit anhand von drei Merkmalen charakterisiert. Erstens wird von Freiwilligentätigkeit gesprochen, wenn die erbrachte Leistung und aufgewendete Zeit nicht bezahlt, d.h. *unentgeltlich* erbracht werden. Geringe Aufwandsentschädigungen zählen dabei nicht als Bezahlung. Zweitens wird Freiwilligentätigkeit als gemeinnützige Tätigkeit für eine Person, Gruppe oder Organisation *außerhalb des eigenen Haushaltes* definiert. Drittens ist sie durch eine bewusste *produktive* Aktivität gekennzeichnet und unterscheidet sich daher von reinen Freizeitaktivitäten.<sup>17</sup>

Generell kann in der Literatur zwischen drei Formen der Freiwilligkeit unterschieden werden: Formelle Freiwilligkeit, informelle Freiwilligkeit und Spenden. Bei der formellen Freiwilligkeit handelt es sich um freiwillige Tätigkeiten innerhalb von Vereins- oder Organisationsstrukturen, wie z.B. das Engagement in einem Sportverein. Die informelle Freiwilligkeit steht für freiwillige Arbeiten, die außerhalb von Organisationsstrukturen erbracht werden, wie z.B. die Nachbarschaftshilfe. Bei der dritten Freiwilligenform handelt es sich um Spenden in Form von Geld oder „Naturalien“.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. Stadelmann-Steffen et al. (2010, S.28).

<sup>18</sup> Vgl. Stadelmann-Steffen et al. (2010, S.15).

Im Rahmen dieser Arbeit wird die formelle Freiwilligkeit untersucht. Der Begriff „Freiwillige“ umfasst hier sowohl Personen die freiwillig und unentgeltlich auf der ausführenden Ebene (Freiwillige) tätig sind, als auch diejenigen, die auf der leitenden Ebene der Organisation ein Ehrenamt innehaben (Ehrenamtliche).<sup>19</sup>

Die Freiwilligenorganisationen und Vereine, in denen sich formell Freiwillige engagieren, sind Nonprofit-Organisationen. Diese erfüllen folgende Kriterien: Regelmäßige Treffen, klare Trennung vom Staat, Verfolgung gemeinnütziger Ziele, keine Gewinnausschüttungen, Selbstverwaltung und Beschäftigung von Freiwilligen.<sup>20</sup> Eine Klassifizierung von Freiwilligenorganisationen und Vereinen findet sich im Freiwilligen-Monitor, in dem zwischen zehn Typen unterschieden wird:<sup>21</sup>

- | Sportvereine
- | Kulturelle Vereine
- | Spiel-/Hobby-/Freizeitvereine
- | Kirchliche Organisationen
- | Soziale/ karitative/ gemeinnützige Organisationen
- | Interessenverbände
- | Öffentlicher Dienst
- | Politische/Öffentliche Ämter
- | Politische Parteien
- | Menschenrechts- und Umweltverbände

Im Rahmen dieser Arbeit wurde dieser Klassifizierung gefolgt, mit dem Unterschied, dass die Sportvereine mit den Spiel-, Hobby- und Freizeitvereinen zu einer Gruppe zusammengefasst wurden und die sozialen, karitativen, gemeinnützigen Organisationen in zwei Gruppen, nämlich soziale Dienste und Gesundheitsdienste, unterteilt wurden. Die letzten vier genannten Typen, vom Öffentlichen Dienst bis Umweltverbände, wurden im Rahmen dieser Arbeit nicht untersucht.

---

<sup>19</sup> Vgl. Purtschert (2005).

<sup>20</sup> Vgl. Salamon & Anheier (1992); Vgl. Salamon & Sokolowski (2004); Vgl. Badelt et al. (2007); Vgl. Helmig et al. (2009).

<sup>21</sup> Stadelmann-Steffen et al. (2010, S.165).

### 2.1.2 Relevanz und Formen von Anerkennung im Freiwilligenbereich

Was bewegt Menschen zu freiwilligem Engagement? Altruistische Motive wie „mit Anderen etwas bewegen“ oder „anderen Menschen helfen“ sind zentrale Motive für formell freiwillige Tätigkeiten. Jedoch zählen auch selbstbezogene Aspekte wie z.B. „Spaß an der Tätigkeit“, „mit Menschen zusammen kommen“ und „Anerkennung“, zu den zehn stärksten Motiven.<sup>22</sup>

Im Freiwilligen-Monitor wurden die Freiwilligen gefragt, welche Maßnahmen und Verbesserungen sie seitens der Organisation, der Öffentlichkeit und des Staates als essentiell erachten. Während die meisten keinen konkreten Handlungsbedarf sehen, wünscht sich ein großer Teil der Freiwilligen von der Organisation mehr fachliche Unterstützung. Gleich darauf folgen die Wünsche nach mehr Mitsprache und Mitbestimmung in der Organisation, sowie der Wunsch nach Anerkennung der Freiwilligentätigkeit durch hauptamtliche Personen der Organisation. Auch von der Öffentlichkeit und dem Staat wünschen sich viele eine deutlich stärkere öffentliche Anerkennung z.B. durch Berichte in der Presse und den Medien.<sup>23</sup>

*„Normalerweise gilt weit mehr als die Hälfte aller menschlichen Anstrengung der Anerkennung.“<sup>24</sup> – Michael Marie Jung, Professor, deutscher Hochschullehrer, Führungskräftetrainer, Coach und Wortspieler, \*1940*

Mit diesem Zitat hat Jung eine zentrale Eigenschaft der Menschen grob quantifiziert: Das Bedürfnis nach Anerkennung durch andere Menschen. Das Verlangen nach sozialer Anerkennung ist eine treibende Kraft menschlichen Handelns. Diese Tatsache scheint aber alles andere als unmoralisch zu sein. Der Wunsch nach Ansehen und Wertschätzung ist Teil der Bedürfnispyramide von Abraham Maslow, der die menschlichen Bedürfnisse in eine Rangordnung bringt.<sup>25</sup> Ferner sieht Harsanyi die soziale Anerkennung und den ökonomischen Gewinn als Triebfeder menschlichen Verhaltens.<sup>26</sup> Auch das Bedürfnis nach

---

<sup>22</sup> Vgl. Stadelmann-Steffen et al. (2010).

<sup>23</sup> Vgl. ebd.

<sup>24</sup> Jung (2004, S. 86).

<sup>25</sup> Vgl. Maslow (1943).

<sup>26</sup> Vgl. Harsanyi (1976).

sozialer Distinktion ist eine wichtige Eigenschaft des Menschen. Es wird angenommen, dass Individuen das grundlegende Bedürfnis haben, sich von anderen abzuheben. Diese Annahme steht mit der soziobiologischen Literatur und der Evolutionsliteratur im Einklang.<sup>27</sup> Somit stellen die Bedürfnisse nach sozialer Anerkennung und sozialer Distinktion zwei zentrale Eigenschaften des Menschen dar, die es zu erfüllen gilt.

Welche Anerkennungsformen werden von Freiwilligenorganisationen ergriffen? Laut Stadelmann-Steffen et al. bekommen nur wenige Freiwillige eine finanzielle Entschädigung für ihr Engagement, sondern eher eine pauschale Aufwandsentschädigung oder geringfügige Bezahlung. Am häufigsten werden die Freiwilligen mit einer symbolischen Entschädigung im Sinne einer nicht-materiellen Anerkennung, z.B. in Form eines Weihnachtsessens oder kostenlosen Möglichkeiten zur Weiterbildung entlohnt. Der Anteil an Freiwilligen, die für ihr Engagement gar keine Entschädigung erhalten, ist zwar im Vergleich zum Jahr 2006 kleiner geworden, ist jedoch immer noch sehr hoch. Gleichzeitig hat sich die Anzahl der ausgestellten Zeugnisse und Nachweise für geleistete Freiwilligenarbeit in diesem Zeitraum verdoppelt, was die Relevanz eines sichtbaren Nachweises verdeutlicht.<sup>28</sup> Weit verbreitet ist daher das Nachweisinstrument „Dossier freiwillig engagiert“, das die geleisteten freiwilligen Tätigkeiten und Kompetenzen der Freiwilligen bestätigt und von der BENEVOL Schweiz, Dachorganisation der Deutschschweizer Fachstellen für Freiwilligenarbeit, herausgegeben wird.<sup>29</sup>

## **2.2 Auszeichnungen als alternative Anreiz- und Anerkennungsform**

Um die Bedürfnisse nach sozialer Anerkennung und sozialer Distinktion zu erfüllen, können Organisationen verschiedene Kompensationsformen einsetzen. Diese werden nachfolgend beschrieben. Dabei werden Auszeichnungen von anderen Formen abgegrenzt und ihre besondere Eignung im Freiwilligenbereich dargelegt.

---

<sup>27</sup> Vgl. Henrich & Gil-White (2001); Vgl. Zizzo (2002).

<sup>28</sup> Vgl. Stadelmann-Steffen-Steffen et al. (2010).

<sup>29</sup> Vgl. Dossier Freiwillig Engagiert (2014).

### 2.2.1 Abgrenzung von Auszeichnungen zu anderen Anreizformen

Bisher hat sich die Ökonomik größtenteils mit monetären Anreizen und Belohnungen auseinandergesetzt, da dem Einkommen in unserem derzeitigen Wirtschafts- und Gesellschaftssystem eine sehr hohe Bedeutung zukommt. Viele Ökonomen stufen monetäre Kompensationen gegenüber anderen Formen als überlegen ein<sup>30</sup>, da sie greifbar sind und dadurch den größten Nutzen<sup>31</sup> stiften können. Fälschlicherweise wird jedoch oftmals angenommen, dass Leistungen mit monetären Kompensationen zielgenau beeinflusst werden können.<sup>32</sup> Eine zweite, weniger effiziente, aber aufgrund steuerlicher Vorteile weit verbreitete materielle Anreizform bilden die „fringe benefits“, worunter in der Erwerbsarbeit, z.B. die Bereitstellung eines Dienstwagens oder eines schönen Büros verstanden wird.<sup>33</sup> Neben diesen beiden extrinsischen Anreizformen, wird auch die dritte Anreizform, die intrinsische Motivation, zunehmend berücksichtigt. Einer vierten Anreizform wurde bislang relativ wenig Aufmerksamkeit geschenkt: Auszeichnungen, ein extrinsischer, aber nicht-materieller Anreiz.<sup>34</sup> Auszeichnungen, z.B. in Form von Ehrentiteln, Medaillen und Zertifikaten werden zu Ehren einer herausragenden Leistung verliehen und dienen als Zeichen der Anerkennung.<sup>35</sup> Sie können zwischen der intrinsischen Motivation und extrinsischen monetären Anreizen eingeordnet werden.<sup>36</sup>

In der Literatur wird grundsätzlich zwischen *bestätigenden* und *diskretionären* Auszeichnungen unterschieden. Bei bestätigenden Auszeichnungen handelt es sich um standardisierte Auszeichnungen, die auf definierten Leistungskriterien basieren und zu festgelegten Zeiten verliehen werden. Im Gegensatz dazu sind die Kriterien bei diskretionären Auszeichnungen absichtlich vage gehalten, so dass eine breite Anerkennung verschiedener Leistungen möglich ist. Der Verleiher entscheidet dabei, ob und für was, an wen und zu welchem Zeitpunkt

---

<sup>30</sup> Vgl. Baker et al. (1988).

<sup>31</sup> Vgl. Becker (1974).

<sup>32</sup> Vgl. Frey & Gallus (2014d).

<sup>33</sup> Vgl. Jeffrey (2004); Vgl. Rhine (1987); Vgl. Milgrom & Roberts (1992).

<sup>34</sup> Vgl. Frey & Gallus (2014d).

<sup>35</sup> Vgl. Oxford Lexikon (2014).

<sup>36</sup> Vgl. Frey & Neckermann (2008b).

eine Auszeichnung verliehen wird. Diskretionäre Auszeichnungen werden nachträglich und oft als Überraschung für den Empfänger verliehen und dienen nicht explizit als Anreize, da sie nicht direkt angestrebt werden können.<sup>37</sup>

### 2.2.2 Eignung von Auszeichnungen im Freiwilligenbereich

Da Auszeichnungen im Vergleich zu monetären Kompensationen deutlich kostengünstiger sind, bieten sie sich vor allem für Organisationen mit knappen finanziellen Mitteln an, wie z.B. die Freiwilligenorganisationen.<sup>38</sup>

Außerdem spielen Auszeichnungen eine wichtige Rolle, wenn es schwierig oder nicht möglich ist, Leistungen exakt zu quantifizieren. Gerade im Freiwilligenbereich ist eine genaue Beurteilung der Leistung einer Person anhand eines Geldbetrags schwierig. Auszeichnungen haben gegenüber monetären Belohnungen den Vorteil, dass ihnen kein konkreter Wert zugeordnet wird.<sup>39</sup> Vor allem diese Eigenschaft macht Auszeichnungen so wirksam, denn wie Frey feststellt, sind Auszeichnungen als Anreizinstrument umso effizienter, je weniger die Leistungen ex ante festgelegt und ex post überprüft werden können.<sup>40</sup>

Darüber hinaus bietet sich der Einsatz von Auszeichnungen besonders im Freiwilligenbereich an, da dort ein großes Risiko besteht, die intrinsische Motivation durch monetäre Anreize zu verdrängen.<sup>41</sup> Weil Auszeichnungen die intrinsische Motivation weniger untergraben oder sogar fördern können, spielen sie im Freiwilligenbereich eine wichtigere Rolle als monetäre Kompensationen.<sup>42</sup>

Zudem verringern monetäre Kompensationen die positive Signalwirkung „guter Taten“ auf die Selbst- und Fremdeinschätzung, weil dadurch nicht mehr eindeutig ist, aus welchem Grund die „gute Tat“ erbracht wurde.<sup>43</sup> Dieser negative

---

<sup>37</sup> Vgl. Frey & Gallus (2014c).

<sup>38</sup> Vgl. ebd.

<sup>39</sup> Vgl. ebd.

<sup>40</sup> Vgl. Frey (2006).

<sup>41</sup> Vgl. ebd.; Vgl. Frey & Gallus (2014d).

<sup>42</sup> Vgl. Frey (2007).

<sup>43</sup> Vgl. Bénabou & Tirole (2006).

Effekt bleibt bei Auszeichnungen aus. Dennoch können Geldzahlungen im Freiwilligenbereich eingesetzt werden, solange sie nur als unterstützend wahrgenommen werden.<sup>44</sup>

Eine in der Schweiz durchgeführte Studie zeigt zudem, dass Freiwillige Entschädigungen für ihre geleistete Freiwilligenarbeit in Form von finanziellen Vergünstigungen, z.B. Steuervergünstigungen oder die Anrechenbarkeit für Ansprüche auf Altersrenten, ablehnen.<sup>45</sup> Im Einklang damit stehen auch die Ergebnisse einer Studie von Frey & Götte. Dabei wird deutlich, dass die Intention mit kleinen finanziellen Entschädigungen die Freiwilligenarbeit zu fördern, die intrinsische Motivation verdrängte und die in Freiwilligenarbeit geleistete Zeit verringerte.<sup>46</sup> Diese Beispiele machen deutlich, dass monetäre Kompensationen im Freiwilligenbereich nicht zu den erwünschten Effekten führen und alternative Anreize wie Auszeichnungen effektiver sein können.

### 2.3 Effekte von Auszeichnungen und empirische Untersuchungen

*„Anerkennung ist ein wundersames Ding: Sie bewirkt, dass das, was an anderen hervorragend ist, auch zu uns gehört.“ – Voltaire, französischer Philosoph, 1694-1778*

Schon der französische Philosoph Voltaire erkannte, dass durch Anerkennung eine Win-Win-Situation entstehen kann. Einerseits können Auszeichnungen nutzenstiftend für den Empfänger sein, weil dieser Wertschätzung erfährt und andererseits profitiert auch der Verleiher, da sie den Empfänger zu höheren Leistungen motivieren. Daher sind Auszeichnungen für Organisationen ein wertvolles Mittel.<sup>47</sup> Dieses Potential kann u.a. durch drei Haupteffekte, die Auszeichnungen auf die Empfänger haben können, realisiert werden.<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Frey & Jegen (2002).

<sup>45</sup> Vgl. Fischler (1995).

<sup>46</sup> Vgl. Frey & Götte (2003).

<sup>47</sup> Vgl. Tait & Walker (2001); Vgl. Nickerson et al. (2007).

<sup>48</sup> Vgl. Frey & Gallus (2014c) .

Erstens können Auszeichnungen unterstützend wirken und die intrinsische Motivation stärken.<sup>49</sup> Um die intrinsische Motivation zu stärken, müssen die Anforderungen *Kompetenz*, *Autonomie* und *Verbundenheit* erfüllt werden.<sup>50</sup> Die erste Anforderung können Auszeichnungen erfüllen, da die Kompetenz der Empfänger öffentlich belobigt und die erbrachte Leistung sozial aufgewertet wird.<sup>51</sup> Jedoch gestaltet es sich als schwierig die Autonomie der Empfänger zu wahren. Die wahrgenommene Autonomie der Empfänger kann durch die Verleihung von diskretionären Auszeichnungen, d.h. Auszeichnungen, die nachträglich für eine herausragende Leistung verliehen werden, verbessert werden und Verdrängungseffekte reduzieren. Dadurch, dass gegenüber den Ausgezeichneten keine Erwartungen über das zukünftige Engagement kommuniziert werden, kann die wahrgenommene Autonomie erhöht werden.<sup>52</sup> Zudem kann die Verbundenheit der Empfänger mit der Organisation durch die Wertschätzung der Leistung gefördert werden.<sup>53</sup>

Zweitens können Auszeichnungen die Identifikation der Ausgezeichneten mit der Organisation stärken, ihr Engagement fördern und sie langfristig an die Organisation binden. Durch die Annahme einer Auszeichnung signalisiert der Empfänger, dass er mit den Werten und Zielen der Organisation im Einklang steht.<sup>54</sup> Die Annahme der Auszeichnung führt zu einer Internalisierung der Werte und Ziele der Organisation und erhöht die Identifikation der Ausgezeichneten mit der Organisation.<sup>55</sup> Auszeichnungen haben somit das Potential, Loyalität zu induzieren.<sup>56</sup> Diese Bindung ist essentiell für ein nachhaltiges Engagement der Freiwilligen in der Organisation.<sup>57</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Frey (1994, 2006).

<sup>50</sup> Vgl. Ryan & Deci (2000).

<sup>51</sup> Vgl. Frey & Gallus (2014c).

<sup>52</sup> Vgl. Frey (1994, 1997).

<sup>53</sup> Vgl. Frey & Gallus (2014c).

<sup>54</sup> Vgl. Frey & Gallus (2014d).

<sup>55</sup> Vgl. O'Reilly & Chatman (1986); Vgl. Ouchi (1980).

<sup>56</sup> Vgl. Akerlof & Kranton (2000).

<sup>57</sup> Vgl. McCudden (2000).



Drittens können Auszeichnungen durch ihren starken Öffentlichkeitscharakter Signale an Außenstehende senden und dabei helfen, Vorbilder zu schaffen. Sie signalisieren Personen, die bisher keine Auszeichnungen erhalten haben, welches Verhalten erwünscht ist. Dieses Signal kann in der Folge dazu dienen, Personen zur Nachahmung anzuregen.<sup>58</sup> Auszeichnungen für pro-soziales Verhalten können bei Personen, die ähnliche Tätigkeiten verrichten, eine positive Einschätzung des eigenen Handelns bewirken und so die Wohlfahrt für alle Beteiligten erhöhen.<sup>59</sup>

Außerdem sind Auszeichnungen nützliche Instrumente, um den Status der Ausgezeichneten zu erhöhen.<sup>60</sup> Respekt und Wertschätzung durch Außenstehende können sich positiv auf die Motivation der Ausgezeichneten auswirken. Sie können dazu führen, dass die Ausgezeichneten sich vermehrt anstrengen, den wahrgenommenen, auferlegten Erwartungen gerecht zu werden.<sup>61</sup> Diese wahrgenommene Erwartungshaltung kann jedoch auch mit negativen Auswirkungen verbunden sein und zu einer subtilen Verpflichtung der Ausgezeichneten für weitere Anstrengungen führen, wodurch dann wiederum die Autonomie eingeschränkt wird.<sup>62</sup>

Gleichzeitig kann sich der Anreizeffekt von Auszeichnungen durch negative externe Effekte auch kontraproduktiv auf Personen auswirken, die bei der Verleihung keine Auszeichnung erhalten haben. Diesen Aspekt verdeutlichte Winston Churchill in einer House of Commons Rede im März 1944:

*„A medal glitters, but it also casts a shadow. The task of drawing up regulations for such awards is one which does not admit of a perfect solution. It is not possible to satisfy everybody without running the risk of satisfying nobody. All that is possible is to give greatest satisfaction to the greatest number and to hurt the feelings of the fewest.“*<sup>63</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Frey & Gallus (2014b).

<sup>59</sup> Vgl. Frey & Gallus (2014d).

<sup>60</sup> Vgl. Frey (2006).

<sup>61</sup> Vgl. Frey & Gallus (2014c).

<sup>62</sup> Vgl. Wehner (2013).

<sup>63</sup> House of Commons (2004:1).

Dieses Zitat deutet auf die Schwierigkeit hin, mit der Verleihung von Auszeichnungen alle Beteiligten zufrieden zu stellen. Verleiher sollten demnach versuchen, eine möglichst große Anzahl an Personen zufrieden zu stellen und Enttäuschungen zu vermeiden. Eine Möglichkeit dafür ist, dass potentielle Empfänger von Auszeichnungen gewisse Kriterien erfüllen müssen, z.B. ein Mindestalter oder eine Mindestanzahl an Dienstjahren, so dass die Nicht-Empfänger Auszeichnungen weniger als ein gesellschaftlich bedingt rares Gut wahrnehmen.

Bisher gibt es über die Effekte von Auszeichnungen nur eine begrenzte Anzahl an empirischen Studien.<sup>64</sup> Beispielsweise haben Chan et al. in zwei Studien die Auswirkungen der Verleihung renommierter akademischer Auszeichnungen, der John Bates Clark Medal und der Mitgliedschaft in der Econometric Society, auf die nachfolgende Forschungsproduktivität und den Status der Ausgezeichneten untersucht. Als synthetische Vergleichsgruppen dienten die Nicht-Empfänger der Auszeichnung, die vor der Verleihung vergleichbare Forschungsleistungen erbrachten. Nach Erhalt der Auszeichnung stieg sowohl die Anzahl der Veröffentlichungen als auch die Anzahl der Zitierungen der Ausgezeichneten im Vergleich zu den Nicht-Ausgezeichneten. Beide Studien zeigen, dass die Verleihung von Auszeichnungen zu einer nachhaltig höheren Arbeitsproduktivität sowie einem höheren Status der Empfänger führen.<sup>65</sup>

In zwei weiteren Untersuchungen wird die große Bedeutung von symbolischen Auszeichnungen zur Motivation weiter deutlich. Restivo und van de Rijt untersuchten sogenannte „barnstars“, Auszeichnungen, die Autoren von Beiträgen in der englischen Wikipedia, anderen Autoren dieser Enzyklopädie, verleihen konnten. Die Verleihung von „barnstars“ an Autoren, die zuvor keine Auszeichnung erhalten hatten, führte zu einer Produktivitätssteigerung von 60%.<sup>66</sup> Gallus untersuchte die Effekte von symbolischen Auszeichnungen in der deutschen Wikipedia, in der Auszeichnungen bisher rar sind. Sie implementierte dort ein System zur Verleihung von Auszeichnungen an neue Redakteure. Jeden Monat

---

<sup>64</sup> Vgl. Frey (2010).

<sup>65</sup> Vgl. Chan et al. (2014).

<sup>66</sup> Vgl. Restivo & Van de Rijt (2012).

Die Rolle von Auszeichnungen zur Anerkennung und  
Motivation

Eine empirische Analyse der Freiwilligenarbeit in der  
Deutschschweiz

Leisin, A.-C.

2016, XIII, 116 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-12036-8