



Follow us on Twitter!
@CEPS_Basel

#01/17

ceps

MÄRZ 2017

Philanthropie Aktuell

Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel
Steinengraben 22, CH-4051 Basel
Tel.: +41 61 207 23 92, Fax: +41 61 207 23 93, E-Mail: ceps@unibas.ch
www.ceps.unibas.ch

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser



Der Siegeszug der Social Media erscheint unaufhaltsam – bis auf die politische Ebene. Im arabischen Frühling waren es noch die Reformer und Protestierenden, die sich der Schnelligkeit und des breiten Zugangs der sozialen Medien bedienen. Heute wird die wichtigste globale Wirtschaftsnation quasi über Twitter regiert. Aber geht das gut? Die knappen 140 Zeichen schaffen viel Raum für Missverständnisse.

Kondensierung und Verkürzung sind eigentlich Instrumente der Werbekommunikation. Um einen Kaufanreiz zu schaffen, reichen oft wenige Worte oder ein passendes Bild. Non-profit-Organisationen (NPO) dagegen zielen in ihrer Zweckerfüllung selten auf kurzfristige Handlungen ab, sondern wollen Einstellungs- und Verhaltensänderungen erreichen. Dazu reichen 140 Zeichen oft nicht aus. NPO müssen sich daher gut überlegen, welche Ziele über soziale Medien überhaupt vermittelt werden können, ohne missverständlich zu werden.

Das CEPS wird sich dieser Herausforderung in Zukunft auch stellen. Unter @CEPS_Basel teilen wir seit Anfang März Forschungsergebnisse aus aller Welt, Infos über Veranstaltungen und Anregungen zum NPO-Alltag.

Sie sind herzlich eingeladen, uns auf Twitter zu folgen!

Ich wünsche eine anregende Lektüre.
Ihr Georg von Schnurbein

INHALT

Social Media Capital	01
Finanzstrategien für NPO	02
Interview Christian Bühler	03
Internationale Vernetzung	04
Kalender	04

Aus sozialen Medien Kapital ziehen

Präsenz in sozialen Medien zu zeigen gilt inzwischen für Organisationen als Selbstverständlichkeit, auch für NPO. Doch die Verwendung von Social Media alleine ist noch kein Erfolgsgarant: das Netzwerk, welches auf Facebook oder Twitter entsteht, muss aufgebaut und gepflegt werden. Diese Arbeit lohnt sich: das Kapital, das sich aus einem funktionierenden, interaktiven Netzwerk ziehen lässt, ist eine wichtige, bisher häufig vernachlässigte Ressource für NPO mit grossem Potential. Ein Beitrag von Dr. Chao Guo, University of Pennsylvania, und Dr. Gregory D. Saxton, York University (Toronto).

Mit einer grossen Frage setzen sich alle NPO-Praktiker auseinander, wenn sie sich mit sozialen Medien befassen: Welchen Nutzen zieht meine Organisation aus den entstehenden Netzwerken? Die Antwort liefert eine neuartige, wertvolle, bis anhin kaum beachtete Ressource, das Social Media Capital.

Die wichtigste Basis im Social Web

Beim Social Media Capital handelt es sich um eine besondere Form des sozialen Kapitals, das durch die Arbeit einer Organisation an einem sozialen Netzwerk im Internet entsteht. Es ist die wichtigste Grundlage, an der Organisationen in ihren Aktivitäten im Social Web arbeiten.

NPO können nicht mit höheren Spenden, engagierteren Freiwilligen oder einer grösseren Einflussnahme in der Öffentlichkeit rechnen, nur weil sie in den sozialen Medien präsent sind – dafür benötigt es das Social Media Capital, welches sich durch die Pflege des eigenen Netzwerks über soziale Medien generiert. Das Netzwerk, welches dabei erreicht werden soll, muss von der Organisation strategisch definiert werden, damit es möglichst direkt ansprechbar ist.

Social Media Capital lässt sich anhand verschiedener Kriterien festmachen. Von Bedeutung können etwa die Grösse des Netzwerks, die Position der Organisation

innerhalb des Netzwerks, die Anzahl und Qualität der Interaktionen mit einzelnen Anhängern oder die Normen und Werte im Netzwerk der NPO sein.

Verknüpfen und interagieren

Soziale Netzwerke bieten für NPO zwei Möglichkeiten zur Akquisition von Social Media Capital: Verbindungen schliessen und Nachrichten versenden.

Zum Aufbau und zur Intensivierung von Beziehungen bietet es sich an, Verbindungen zu Usern aufzubauen. Dies geschieht in den sozialen Medien zum Beispiel über «Gefällt-mir-Angaben», «Freundschaften» zwischen Usern und das «Followen» anderer Personen und Unternehmen. Solche Verbindungstools sollen Bindungen zwischen Individuen und NPO innerhalb des strategischen Netzwerks aufbauen, pflegen und unterhalten.

Nachrichten können je nach Medium verschiedene Formen annehmen: Videos auf YouTube, Fotos auf Instagram, Nachrichten auf LinkedIn, Tweets auf Twitter oder Statusmeldungen auf Facebook. Unabhängig von ihrer Form verfolgen sie dasselbe Ziel, nämlich Inhalte mit einem Nutzen an ein interessiertes Publikum zu vermitteln. Sie dienen der gezielten Kommunikation und erlauben unterschiedliche Formen der Partizipation, u.a. einen Post zu kommentieren, teilen, mit

«Gefällt mir“ zu bewerten oder mit Links oder Hashtags zu ergänzen.

Umwandeln, ausgeben, einnehmen

Social Media Capital dient als Mittel zum Zweck: zur Profilierung, für Werbezwecke, zur Identitätsstiftung etc. Es wird zwischen zwei geläufigen Prozessen zur Verarbeitung von Social Media Capital zu strategischen Organisationsresultaten unterschieden.

Social Media Capital kann zum einen in andere Formen des Kapitals (u.a. finanzielles, kulturelles, intellektuelles, Human- oder Reputationskapital) «umgewandelt» werden. Wenn etwa ein Hilfswerk seine «Follower» dazu aufruft, als Teil einer Fundraisingkampagne zu spenden, nutzt es seine sozialen Ressourcen zur Generierung von finanziellem Kapital. Der genaue Vorgang dieser «Übertragung» unterscheidet sich je nach Kontext, er ist nicht nur für finanzielle Zwecke anwendbar.

Ebenso lässt sich Social Media Capital für strategische Zwecke «ausgeben». Dieser Prozess kann mehrere Schritte beinhalten: wenn eine Interessengruppe die Öffentlichkeit über bestimmte Themen aufklärt ist das Ziel, die Meinung der

Neun Schritte für das Social Web

Im Rahmen der Auswertung einer Befragung von NPO hat das Marktforschungsunternehmen Content Marketing Institute (CMI) neun Schritte definiert, welche für NPO zu einem erfolgreichen Einsatz von sozialen Medien führen sollen. Das Ausarbeiten einer Strategie und die klare Festlegung von Entscheidungskompetenzen und Budget legen den Grundstein für eine erfolgreiche Webpräsenz. Die Struktur und Zusammenarbeit innerhalb einer NPO sind für CMI allerdings ebenso wichtig: so sollen die Mitarbeiter einer NPO sich im Social Web vertraut machen und ihre unterschiedlichen Fähigkeiten einbringen.

- Eine Strategie ausarbeiten
- Verantwortliche definieren
- Training für Verantwortliche anbieten
- Budget für soziale Medien definieren
- Verschiedene Medien in Posts verwenden
- Regelmässig Inhalte posten
- Vertrauen in Social Media aufbauen
- Unterschiedliche Kompetenzen in der NPO nutzen
- Inhalte auf Publikum anpassen

Quelle: www.contentmarketinginstitute.com

Öffentlichkeit dazu zu beeinflussen – was über einen längeren Zeitraum betrachtet zu wünschenswerten politischen Veränderungen führen kann. Das Ausmass, in dem über das Social Web die Öffentlichkeit aufgeklärt und der politische Prozess beeinflusst werden kann, hängt schlussendlich entscheidend von der Akkumulation und der Verwendung des Social Media Capital einer NPO ab.

Dr. Chao Guo ist Associate Professor und Penn Fellow an der School of Social Policy and Practice der University of Pennsylvania. Er ist Chefredakteur von Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly und Mitbegründer des China Institute for Philanthropy and Social Innovation der Renmin University of China.

Dr. Gregory D. Saxton ist Assistant Professor an der Schulich School of Business at York University in Toronto. Zuvor war er Associate Professor für Kommunikation an der University of Buffalo, SUNY.

Dieser Artikel basiert auf: Guo, C., and Saxton, G. (2016). Social media capital for nonprofits: how to accumulate it, convert it, and spend it. The Nonprofit Quarterly, 23(4), 10-16.

Strategische Entscheide für finanzielles Wachstum

Die Finanzierung einer NPO unterscheidet sich stark von derjenigen eines klassischen Unternehmens. Bis anhin ist zu dem wenig über die strategischen Entscheidungen hinsichtlich finanziellem Wachstum bekannt. In einem Forschungsprojekt zum Management von finanziellen Ressourcen befasst sich das CEPS aktuell mit Finanzstrategien von NPO.

NPO finanzieren sich im Gegensatz zu Unternehmen fast ausschliesslich erfolgswirksam über Erträge und nicht wie Unternehmen direkt über Fremd- und Eigenkapital. In der Literatur werden diese Erträge meistens in vier Kategorien eingeteilt: Spenden, öffentliche Gelder, eigene Erträge und Finanzerträge. Diese Kategorien können weiter unterteilt werden. Bei den Spenden sind das beispielsweise Klein- und Grossspenden, private und institutionelle Spenden oder Legate. Bei den eigenen Erträgen werden insbesondere Erträge aus Gütern und Dienstleistungen sowie Mitgliederbeiträge unterschieden.

Das breite Spektrum an Finanzierungsquellen birgt sowohl Chancen als auch Risiken. Die verschiedenen Finanzierungsformen ermöglichen einerseits einen vielfältigen NPO-Sektor mit vielen unterschiedlichen Organisationsformen, -zwecken und Tätigkeitsbereichen. Die Vielzahl an Möglichkeiten kann jedoch andererseits auch zum Risiko einer zu starken Diversifizierung innerhalb einer Orga-

nisation führen. Eine Diversifizierung der Erträge kann zwar zur Stabilität beitragen. Die aktuelle Forschung am CEPS zeigt aber, dass dies auf Kosten von finanziellem Wachstum geschieht. Eine Fokussierung auf weniger respektive ähnliche Finanzierungsquellen scheint vor allem im Hinblick auf organisationsinterne Kompetenzen sinnvoll, denn in der Umsetzung sind die verschiedenen Finanzierungsarten mit unterschiedlichen Anforderungen ans Management verbunden. Dies sollte bei der Wahl des Finanzierungsmix berücksichtigt werden.

Um sich im operativen Geschäft von den vielfältigen Finanzierungsoptionen nicht verleiten zu lassen, ist eine klar formulierte Finanzstrategie hilfreich. Die Untersuchung von Schweizer NPO hat gezeigt, dass eine Finanzstrategie die Basis für finanzielles Wachstum legt. Dabei hat sich die oben erwähnte Fokussierung auf Kernkompetenzen als besonders effektiv erwiesen. Es empfiehlt sich, eine Diversifikation innerhalb der Hauptfinanzierungsquelle anzustreben. In den untersuchten

Fallbeispielen erwies sich besonders die Ausweitung von Bundesgeldern auf kantonale Gelder sowie von allgemeinen Spenden hin zu Legaten als erfolgreich. Das häufig als Hinderungsgrund aufgeführte Klumpenrisiko kann durch das Halten von Reserven ausgeglichen werden.

In der Praxis muss die Finanzstrategie zudem jeweils auf Organisationsform, -zweck und Tätigkeitsfeld abgestimmt werden. Das CEPS hat basierend auf den Forschungsergebnissen eine Checkliste mit Kriterien für das Finanzmanagement entwickelt, die NPO helfen sollen, den passenden Finanzierungsmix zu entwickeln oder zu überprüfen. Im Intensiv-Lehrgang Finanzmanagement in NPO, welcher jeweils im Herbst stattfindet, werden diese Kriterien vermittelt und die verschiedenen Finanzierungsarten detailliert behandelt. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema Strategie ist zentrales Thema im CAS Nonprofit Governance & Leadership, welcher Anfang April 2017 bereits zum achten Mal startet.

Sara Stühlinger

Der Draht zur Community

Social Media sind für viele NPO zu einem integralen Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit geworden. Besonders für grosse, internationale Organisationen bieten Facebook, Twitter und Co. einen einfachen Weg zur Kommunikation mit Unterstützern. Doch das Social Web verlangt auch gewisse Kontrollen. Das CEPS spricht mit Christian Bühler. Er ist verantwortlich für die sozialen Medien des WWF in der Schweiz und erläutert im Gespräch, wie NPO sich im Social Web präsentieren können und welche Kompetenzen notwendig sind.

CEPS: Welche Vorteile bieten Social Media für NPO?

C.B.: Das Social Web bietet die Chance, unmittelbar mit den Menschen in Kontakt zu kommen, die sich für die Themen einer Organisation interessieren. Wenn eine NPO eigene Präsenzen pflegt, kann sie ihre Botschaften ungefiltert verbreiten. So kann man sein Publikum auf die Organisation und ihre Projekte aufmerksam machen, aber auch um Unterstützung bitten. Vom Unterzeichnen von Petitionen übers Teilen von Inhalten bis hin zu Crowdfunding-Aktionen sind die Möglichkeiten hier fast unbegrenzt. Gleichzeitig ist man sehr nah am Puls der Community: Kommentare, Fragen und auch Kritik kommen ebenso ungefiltert zurück. Allerdings muss man auch bereit sein zuzuhören und innerhalb der Organisation allenfalls Gefässe zur Aufnahme dieser Rückmeldungen schaffen, denn Alibi-Auftritte kommen im Social Web nicht gut an und können letztlich dem Image sogar Schaden zufügen. Bevor man sich also ins Abenteuer Social Media stürzt, sollte man sich überlegen, welche Ressourcen man dafür realistischerweise einsetzen kann und entsprechend planen.



Christian Bühler ist Social Media Manager des WWF Schweiz. Er studierte Philosophie und Geschichte in Fribourg und Durham (UK).

CEPS: Haben Sie sich Regeln und Ziele gesetzt, wie der WWF Schweiz im Social Web auftreten soll?

C.B.: Wir wollen im Social Web einerseits ein niederschwelliges Angebot schaffen, um mit dem WWF und Umweltthemen im Allgemeinen in Kontakt zu kommen. Damit wollen wir neue Zielgruppen für unsere Anliegen interessieren und sensibilisieren. Für uns funktioniert dies vor allem auf Facebook gut. Andererseits suchen wir auf diesem Weg auch den Austausch mit einem bereits interessierten Publikum. Das können beispielsweise Fachexperten im Bereich Klimaschutz

sein oder Medienschaffende. Hier hat sich insbesondere Twitter als nützlicher Kanal erwiesen. Zudem haben wir Guidelines für das Verhalten im Social Web für alle Mitarbeitenden erstellt, denn auch auf einem scheinbar privaten Profil ist jeder und jede von ihnen ein potentieller Botschafter der Organisation. Es ist deshalb ganz wichtig im regelmässigen direkten Kontakt mit den Kollegen und Kolleginnen diese «Regeln» zu erklären, sowie Fragen und Bedürfnisse abzuholen und zu diskutieren – quasi als «offline Social Web» innerhalb der Organisation.

CEPS: Wie messen Sie die Wirkung ihrer Social-Media-Kanäle?

C.B.: Abgeleitet von den Zielsetzungen sind Reichweite und Interaktionen zentrale Werte für den Erfolg unseres Engagements. Ein besonderes Augenmerk richten wir dabei darauf, wie oft ein Inhalt geteilt wird, denn dies multipliziert nicht nur die Reichweite, sondern zeigt auch, dass ein Inhalt besonders überzeugend war. Ausserdem sind als Mund-zu-Mund-Propaganda geteilte Inhalte natürlich besonders glaubwürdig und deshalb sehr wertvoll.

CEPS: Welche «Posts» stossen auf die grösste Resonanz?

C.B.: Grundsätzlich kann man sich an den klassischen News-Faktoren orientieren, wobei natürlich die Tonalität an die Gepflogenheiten des Social Web angepasst werden sollte. Viel Anklang finden dementsprechend überraschende, emotionale Geschichten, die sich vorzugsweise auch geographisch in der Nähe der Community abspielen. Ein typisches Beispiel bei uns sind etwa Geschichten über Grossraubtiere in der Schweiz. Natürlich gehen gerade bei diesem Thema die Meinungen weit auseinander und dementsprechend emotional kann die Diskussion werden. In solchen Fällen ist viel Fingerspitzengefühl bei der Moderation gefragt. Das Löschen von Nutzerbeiträgen ist dabei immer das letzte Mittel, quasi die Notbremse bei groben Ausfälligkeiten. Wir stellen uns bewusst auch kritischen Kommentaren – wer damit

souverän umgehen kann, gewinnt auch bei anderen Community-Mitgliedern an Vertrauen. Konsequenterweise werden dagegen destruktive Inhalte, die Beleidigungen und Beschimpfungen enthalten. Dafür hat die Community auch Verständnis, denn dadurch gewinnt die Qualität der Diskussion insgesamt.

CEPS: Was sollte eine NPO im Social Web unbedingt vermeiden?

C.B.: Als Organisation tritt man auf Social-Media-Plattformen in den privaten Raum der Nutzer – quasi in ihr Wohnzimmer. So wollen sie auch angesprochen werden: Statt PR-Statements von oben herab ist eine persönliche Ansprache auf Augenhöhe gefragt. Hier gilt es eine gute Mischung aus Nähe und Distanz zu finden und dabei authentisch zu bleiben, denn Glaubwürdigkeit ist das wichtigste Gut jeder NPO und auch die entscheidende Währung im Social Web.

CEPS: Herzlichen Dank!

CEPS INSIGHT

CEPS Jahresbericht 2016

Der CEPS Jahresbericht 2016 ist erschienen. Der Jahresbericht stellt in kompakter Form die letztjährigen Aktivitäten des CEPS in der Forschung, Lehre und Weiterbildung dar. Er ist online verfügbar unter <https://tinyurl.com/ceps-jahresbericht-2016>.

Wahl in das Editorial Board

Seit Januar 2017 ist Prof. Dr. Georg von Schnurbein Mitglied des Editorial Boards von «Nonprofit Management & Leadership». Die Zeitschrift gehört zu den wichtigsten wissenschaftlichen Publikationen zum Themenfeld Nonprofit Management und erscheint bei Wiley.

Neue Mitarbeiterin

Rebecca Wirbel ergänzt seit Februar das Team am CEPS. Die Wirtschaftsstudentin im Bachelor unterstützt als Hilfsassistentin das Team insbesondere in der Weiterbildungsadministration.

Internationale Vernetzung

Unter der Leitung des europäischen Dachverbands nationaler Stiftungsverbände (DAFNE) und des Centre Français des Fonds et Fondations haben sich Vertreter von Corporate Foundations aus Europa zu einem Austausch getroffen.



Vorbereitung für den Workshop

Corporate Foundations (CF) sind ein spezieller Typ von Stiftungen. Sie werden von Unternehmen als eigenständige Institutionen gegründet und sind dem Gemeinnutz verpflichtet. In den wenigsten Fällen sind sie aber unabhängig von dem Unternehmen, welches sie ins Leben gerufen hat. Oftmals sitzen in den Stiftungsräten der CF Mitglieder des Aufsichtsrats oder des Managements des Unternehmens. Aus dieser Konstellation ergeben sich verschiedene Spannungen, aber auch Chancen. Auf der einen Seite laufen die CF die Gefahr, von den Unternehmen instrumentalisiert zu werden, auf der anderen Seite können die CF aber auch auf Ressourcen der Unternehmen zurückgreifen und somit ihre Effektivität steigern. Die Ausrichtung der Stiftung hängt von dem Willen des Unternehmens ab. Die Beziehung zwischen den CF und «ihren» Unternehmen war daher auch das Hauptthema des ersten europäischen Erfahrungsaustauschs von CF an der INSEAD in Fontainebleau am 5. und 6. Dezember 2016. Das CEPS hat das Treffen begleitet und einen Bericht darüber im Alliance Magazine veröffentlicht. Zugleich haben Steffen

Bethmann vom CEPS und Lonneke Roza der Erasmus-Universität in Rotterdam einen interaktiven Workshop über die Governance von CF durchgeführt. Das Treffen war ein gelungener Austausch, der hoffentlich eine Fortsetzung findet. Es wurde deutlich, dass die CF viel voneinander lernen können.

Der Artikel im Alliance Magazine kann hier nachgelesen werden:

<https://tinyurl.com/ceps-alliance-dafne>

Steffen Bethmann

QUARTALZAHL:

98%

Die Verwendung von Social Media ist bei NPO gang und gäbe: laut einer Studie von Bloomerang betreiben 98% der NPO in Nordamerika eine Seite auf Facebook zur Kommunikation mit Unterstützern. Die Studie zeigt allerdings auch, dass es noch grosses Verbesserungspotenzial im Umgang mit Social Media gibt: 53% der befragten NPO messen die Wirkung ihrer Social-Media-Kanäle nicht, mehr als zwei Drittel haben keine Ziele für soziale Medien festgelegt. Quelle: www.bloomerang.co

@CEPS_Basel

Eine Plattform für Entwicklungen, Forschungsergebnisse und Neuigkeiten aus der Philanthropie: das CEPS, neu auf Twitter.



Unter dem Usernamen @CEPS_Basel sind wir seit März auf Twitter aktiv. @CEPS_Basel wird mit jeweils bis zu 140 Zeichen Neuigkeiten aus der Phi-

lanthropie und deren Forschung teilen, auf Veranstaltungen hinweisen, Publikationen verlinken und das Gespräch mit Vertreterinnen und Vertretern aus dem 3. Sektor aufnehmen. Twitter bietet uns die Möglichkeit, News aus dem CEPS direkt an Interessierte zu bringen. So informiert @CEPS_Basel am schnellsten z.B. über neue wissenschaftliche Publikationen am CEPS, aktuelle Weiterbildungsangebote oder die Veröffentlichung einer neuen Ausgabe von Philanthropie Aktuell.

Mit diesem Twitterkanal möchten wir allerdings nicht nur Informationen zum CEPS anbieten, sondern auch im Austausch stehen mit unseren Followern, mit Forschern und mit Praktikern. Mit @CEPS_Basel teilen wir Ergebnisse aus der internationalen Forschung, Tipps und Tricks für NPO-Praktiker und aktuelle Debatten zur Philanthropie auf interaktivem Weg mit Followern und fördern den Dialog mit ihnen. Wer sich mit der Philanthropie in ihrer Vielfalt im Social Web befassen will, findet uns auf www.twitter.com/ceps_basel. Felix Bartos

KALENDER

CEPS Weiterbildung

CAS Nonprofit Governance & Leadership (wenige Plätze frei)

Modul 1: 3. - 6. April 2017, Sigriswil
Modul 2: 15. - 17. Mai 2017, Basel
Modul 3: 12. - 15. Juni 2017, Basel

Recht Aktuell

28. April 2017, Basel

Ausstellung «Philanthropie in der Schweiz»

Vernissage im Kollegienhaus der Universität Basel
8. Mai 2017, 18:30 Uhr, Basel

CAS Kommunikation & Wirkungsmessung in NPO

Modul 1: 21. - 24. August 2017, Oberhofen
Modul 2: 11. - 13. September 2017, Basel
Modul 3: 16. - 19. Oktober 2017, Basel

CAS Global Social Entrepreneurship

Modul 1: 25. - 28. September 2017, Basel
Modul 2: 10. November 2017, online
Modul 3: 15. - 17. Januar 2018, Basel
Modul 4: 10. - 17. März 2018, Kambodscha
Modul 5: 25. - 26. Juni 2018, Basel

WEITERE TERMINE

Bundesverband Deutscher Stiftungen Deutscher Stiftungstag

17. - 19. Mai 2017, Osnabrück

European Foundation Centre Generalversammlung und Konferenz

31. Mai - 2. Juni 2017, Warschau

SwissFoundations Stiftungssymposium

7. Juni 2017, Genf

IMPRESSUM

HERAUSGEBER



Universität
Basel



Center for Philanthropy Studies,
Steinengraben 22, 4051 Basel
www.ceps.unibas.ch

REDAKTION

Felix Bartos & Steffen Bethmann
(felix.bartos@unibas.ch)
(steffen.bethmann@unibas.ch)

LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH, Steffen Bethmann
© iStock/Peshkova
© CEPS 2017

Online verfügbar unter:

www.ceps.unibas.ch/service/philanthropie-aktuell-abonnieren/