



Arbeitsmarktservice
Wien
BerufsInfoZentrum

Vision-Rundschau

Innovationen-Trends-Prognosen

Cluster 2014: Management einmal anders

IMPRESSUM: *** Gegründet Juni 1996 *** unregelmäßig erscheinendes Informationsmedium der BerufsInfoZentren Wien, BIZ 6, Gumpendorfer Gürtel 2b, 1060 Wien Tel.: 0043/1/878 71-30299, Katharina.Welan@ams.at Die Vision-Rundschau im Internet: <http://www.ams-forschungsnetzwerk.at> (auf „Publikationen“ klicken und dann links auf „AMS Vision-Rundschau“ – mit ABO-Möglichkeit)

Giraffenbrot

Tiger haben keine Flecken auf dem Fell, Tiger haben Streifen – das weiß jedes Kind. Auch die dreieinhalb Jahre alte Lily Robinson. Der britischen Supermarktkette Sainsbury's musste da wohl ein Fehler unterlaufen sein: Denn die Kruste des Tiger-Brottes sieht gar nicht so aus wie ein Tiger-, sondern wie ein Giraffenfell.

Also schreibt sie mit ihren Eltern einen Brief an den Sainsbury's Kundenservice. „Das Tiger-Brot müsste Giraffenbrot heißen!“ Und bekommt prompt eine Antwort. Sie habe vollkommen recht: „Wir nannten es Tiger-Brot, weil der erste Bäcker, der es vor vielen, vielen Jahren gemacht hat, der Überzeugung war, dass es nach Streifen im Tigerfell aussah. Vielleicht war der ein bisschen blöd.“

Lilys Mutter gefiel die Antwort, sie veröffentlichte den Brief auf ihrem Blog. In perfekter Gute-Geschichten-Verbreiten-Sich-Schnell-Manier bekam sie prompt Unterstützung aus dem Netz und eröffnete eine Facebook-Seite mit dem Titel: „Campaign to change Tiger Bread to Giraffe Bread“ – mit riesigem Erfolg: Einzelne Beiträge wurden 150.000 Mal mit „Gefällt mir“ markiert.

Sainsbury's veränderte den Namen des Brottes in Giraffen-Brot. Außerdem erklärten Schilder am Regal auf eine sympathische Art Lilys Vorschlag. So weiß jeder, dass das Brot noch dasselbe ist, sich nur der Name geändert hat – und zwar weil Lily eine tolle Idee hatte.



Wir finden diese Reaktion großartig. Sainsbury's hat kapiert, was Marketingprofis vor 15 Jahren meinten, als sie das „Cluetrain Manifest“ veröffentlichten: Märkte sind Gespräche. Das war damals eine mehr als deutliche Aufforderung zum Umdenken für die Konzerne mit ihrem üblichen Wir-Sind-Toll-Kauft-Unsere-Produkte-Marketing. „Macht die Augen auf! Eure Zielgruppe kann sich ganz prächtig miteinander unterhalten. Sie ist nicht mehr angewiesen auf eure Marketingpredigten!“

Die meisten Unternehmen haben diesen zukunftsweisenden Impuls damals als abgehobene Vision belächelt, die sich ein paar durchgedrehte Dotcom-Spinner ausgedacht hatten. Ihr Kundenservice hätte Lily wahrscheinlich eine Stofftiergiraffe geschickt und dann erwartet, dass das Kind damit ruhiggestellt ist.

Aber das alte Prinzip „Unternehmen predigen, die Kunden hören zu“ hat tatsächlich ausgedient. Zugegeben, die Umsetzung eines echten Dialogs mit dem Kunden ist alles andere als einfach, denn viele Unternehmen müssen erst verstehen, dass sie sich schon längst in einem Dialog befinden. Und dass es sich dabei immer um eine Zwei-Wege-Kommunikation handelt – Was vor allem bedeutet, dass Kunden antworten! Dass sie Aktionen starten. Dass sie ihre Meinung öffentlich verbreiten. Wer alleine das verstanden hat, ist schon näher dran am Kunden als der Großteil seines Wettbewerbs.

Der Clou an Sainsbury's Giraffenbrot ist aber der entscheidende kleine Schritt darüber hinaus: Das Unternehmen hat nicht nur mit seiner kleinen Kundin auf Augenhöhe kommuniziert, sondern es hat sie in ihr Business gelassen. Ihre Idee wurde kurzerhand umgesetzt, Marketingkonzept hin oder her. Das ist intelligent. Und macht Menschen scharenweise zu treuen Kunden.

<http://home.foerster-kreuz.com/2014/09/giraffenbrot-cluetrain-manifest.html>

Unternehmensführung von morgen

Im Zeitalter der Wissensarbeit werden starre hierarchische Strukturen der Industriezeit zu Gunsten eines resilienten Systems aufgehoben. Und Begriffe wie Work-Life-Blending, Vernetzung und Transparenz gewinnen zunehmend an Bedeutung. Künftig wird es nicht darum gehen der unfehlbare Manager an der Spitze der Organisation, sondern vielmehr der Gestalter und Veränderer aus der Mitte des Unternehmens zu sein.

Der Leadership Report 2015 ist ein „Must Read“ für alle Führungskräfte der Gegenwart und der kommenden Riege. Franz Kühmayer ist Denker und Visionär zugleich und liefert mit dem Leadership Report umfassende Insights, Best Practices und Trends aus der Welt des Firmenmanagements.

Schwerpunkte

Die Arbeitswelt von morgen ist radikalen Veränderungen unterworfen. Der Leadership Report zeigt die wichtigsten Trends auf, die für eine gute Führungsarbeit im Zeitalter der Innovations- und Wissensarbeit entscheidend sind.

Allgemein gültige Regeln zur Organisationsform der Zukunft kann es in einer komplexen und vielschichtigen Welt nicht geben. Der Report stellt vier Themenfelder vor, die gravierenden Einfluss auf die Organisation der Zukunft haben werden:

- Organizational Agility: Beweglichkeit statt Planbarkeit
- Intentional Creativity: Innovationskraft nicht dem Zufall überlassen
- Iconic Company: Das Unternehmen als Kultstätte
- Bottom-up: Partizipativ und demokratisch

Wer sich nicht führen kann, sollte auch andere nicht führen: Wie können Manager von morgen eine Atmosphäre der Hochleistung herstellen? Wie üben sie Einfluss aus, ohne dabei zu kommandieren? Und wie gestalten sie ein Unternehmen mit hoher Anziehungskraft, das auch zielgerichtet mit Wandel umgehen kann? Ein Fünf-Punkte-Programm für postheroische Führungsarbeit skizziert die Schlüsselkompetenzen für den Leader der Zukunft.

Die wichtigsten Leadership-Trends:

1. Knowledge Worker:
Goodbye Mr. Taylor! Willkommen im Zeitalter der Wissensarbeit! Der Mitarbeiter von morgen fordert neue Werte: Vertrauen, Experimentierfreude und Mut zu Fehlern.
2. Fluide Organisationen:
Unternehmen gleichen zunehmend einem Organismus, der sich permanent mit Kunden und Partnern austauscht und seine Form wandelt. Um nicht im Netzwerk-Chaos zu versinken, braucht diese neue Offenheit klare Strukturen.
3. Talentismus:
Die Spielregeln ändern sich. Je qualifizierter künftige Mitarbeiter sind, umso eher gilt: Der Arbeitsmarkt ist nicht mehr nachfrage-, sondern angebotsbestimmt.
4. Big Data:
Das Sichtbarmachen von Wissen im Unternehmen stellt eine der größten Herausforderungen der kommenden Jahre dar. Die proaktive Nutzung von Social Media sowie die visuelle Aufbereitung von Daten sind wichtige Tools für das Wissensmanagement von morgen.

5. Das Bleisure-Paradigma:

Wie die Verschmelzung von Arbeit und Freizeit zu mehr Lebensqualität führt. Wissensarbeit orientiert sich dabei nicht mehr an künstlichen Arbeitszeitgrenzen, sondern beginnt mit dem Wachsein.

Aus dem Inhalt:

Wissensarbeit erfordert ein Umdenken in den Köpfen der Menschen, aber auch den Abschied von streng hierarchischen Strukturen in Unternehmen. Diesen Forderungen wird weitestgehend zugestimmt, doch auch ganz schnell wieder zurück zum Business as usual gewechselt. Was bedeutet das ausgerufene Zeitalter der Wissensökonomie konkret für mein Unternehmen? Und wie muss ich mich als Führungskraft weiterentwickeln? Mögliche Antworten bietet der Leadership Report. In Form von Handlungsorientierungen bringt er Licht ins Dunkel der neuen Arbeitswelten. Künftig zeichnet sich ein guter Manager nicht durch seine unfehlbare Position an der Spitze aus, sondern durch seine Rolle als Gestalter und Veränderer aus der Mitte des Unternehmens heraus.

In der Traumbüro-Falle

Die ersten Videoaufnahmen des neuen Apple-Hauptquartiers sorgten für weltweite Aufmerksamkeit. Obwohl nur eine Baustelle zu sehen ist, gilt dieses futuristische Projekt als Manifestation der schönen neuen Arbeitswelt. Der Autor Franz Kühmayer sieht diese glitzernden Traumbüros von Google, Apple und Co. kritisch: „Wie unter dem Brennglas lässt sich hier studieren, zu welchen Mitteln Unternehmen greifen, um Mitarbeiter anzuziehen, zu halten und zu Höchstleistungen zu treiben.“ Doch die durchdesignten Bürolandschaften können lediglich als Inspirationsquellen dienen. Architektur alleine macht noch kein Büro der Zukunft aus. Viel wichtiger ist die Führungskultur. Zur Kompetenz einer Führungsperson zählt es, Orte der Arbeit in gestaltbare und zelebrierte Kultstätten zu verwandeln. Das ist jedoch nur möglich, wenn Unternehmenskultur und Architektur zueinander passen.

Einfluss üben ohne Kommandos zu geben

Lange Zeit wurde der Manager als Held gesehen, der alle Fäden in der Hand hat. An der Spitze stehend behält er stets den Überblick und die Kontrolle. Doch die Frage nach der Steuerung eines Unternehmens, das aber aufgrund seiner Komplexität gar nicht steuerbar ist, lässt das Bild des Helden verblassen. Aus diesem Grund hat Franz Kühmayer – selbst übrigens nicht nur Vordenker, sondern auch langjähriger Praktiker – ein Fünf-Punkte-Programm für postheroische Führungsarbeit entwickelt, in dem er die Schlüsselkompetenzen für den Leader der Zukunft skizziert. Er ist überzeugt: „Wer sich selbst nicht führen kann, sollte auch andere nicht führen dürfen.“ Das Zeitalter der „Office-Egomaniacs“ ist vorbei. Die Führungskraft der Zukunft ist der Knoten im Beziehungsnetzwerk mit den meisten Verbindungen, steht aber zugleich nicht mehr zwingend im Mittelpunkt. Leadership hat folglich nichts mehr mit Hierarchien zu tun; das Arbeiten in Projekten erfordert die Übernahme von Verantwortung durch unterschiedliche Mitarbeiter. Ein tiefgreifendes Vertrauen in Mitarbeiter und Kollegen bietet eine fruchtbare Basis, um über Ergebnisse zu führen (genannt ROWE: Results Orientated Work Environments), statt Anwesenheitszeiten zu messen. Provokativ formuliert: „Die einzigen Organisationen, die sich in Zukunft noch an Anwesenheitszeiten orientieren, sind Gefängnisse.“

Abschied von der Work-Life-Balance

Arbeit und Freizeit sind keine getrennte Phasen mehr – auch wenn die Forderungen nach Work-Life-Balance diese Grundannahme implementieren. Erst wenn die Denkgrenzen im Kopf überwunden sind, wird die Vereinbarkeit von Job und Privatleben möglich. Bleisure – die wörtliche Verschmelzung von Business und Leisure – beschreibt nicht die Forderung nach

permanentem Arbeiten, sondern ist ein Weckruf für mehr Aufmerksamkeit im Umgang mit den eigenen Energien. Es liegt bei den Führungskräften Grenzen zu ziehen und diese auch vorzuleben. Indem sie selbst nicht permanent verfügbar und always on sind, zeigen sie ihren Mitarbeitern, was sie von ihnen erwarten. Bleisure setzt den reflektierten und sensiblen Umgang mit den Freiheiten der neuen Arbeitswelt voraus und führt schlussendlich zu einer selbstgewählten Form von Glück und zu mehr Lebensqualität.

http://www.zukunftsinstitut.de/verlag/studien_detail.php?nr=123

Fehler-Report: Wer wagt, der lernt

Die kanadische Non-Profit Hilfsorganisation "Engineers Without Borders" (EWB) finden wir großartig. Noch großartiger finden wir, dass die Organisation öffentlich über ihre Arbeit berichtet. Und am großartigsten finden wir den Failure Report von EWB.

Ja, Sie haben richtig gelesen. Bei EWB sprechen nicht nur alle offen über ihre Fehler und das, was sie daraus gelernt haben. Die Fehler werden sogar in einem Report veröffentlicht. Das ist mutig. Das ist clever. Und das ist extrem erfrischend!

In vielen Unternehmen müssen diejenigen, die etwas Neues wagen und dabei auf die Nase fallen, die sofortige Versetzung ins Unternehmensäquivalent zum Archipel Gulag fürchten. Das führt dazu, dass Menschen keinen Schritt mehr auf unbekanntes Terrain wagen. Innovationen werden im Keim erstickt, weil sich keiner mehr etwas traut.

Bei EWB lief das in einem bestimmten Fall so: Ein Mitarbeiter bekam drei Monate Zeit, um Feldforschung zu betreiben. Statt in Verbindung mit den Menschen und Märkten vor Ort in Afrika zu gehen, vergrub er sich aber hinter seinem Rechner. Die drei Monate waren ruckzuck um, die Ergebnisse enttäuschend. Warum? Er war auf die wenig zielführende Idee gekommen, zuerst die Probleme in der Projektabstimmung zu optimieren, anstatt draußen im Feld gleich die realen Probleme aufzuklären. Am Ende war das Projekt perfekt verwaltet. Klar, das ist auch nicht schlecht. Aber das hilft den Menschen vor Ort nicht.

Gut, der Fehler wurde erkannt und repariert: Künftig die Prioritäten besser klären! Aber jetzt kommt der Clou: Anstatt den Fehler zu verstecken, wurde er publiziert. Mitsamt allen Erkenntnissen, die sich daraus ergaben. So steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Prioritäten in den nächsten Projekten in Tansania, Ghana und Mali von Anfang an besser gesetzt werden. Von der EWB, aber auch von anderen Hilfsorganisationen.

Die Überzeugung von EWB ist:

„Wenn wir unsere Fehler verstecken, verdammen wir uns selbst dazu, sie ständig zu wiederholen und reduzieren unsere Fähigkeit innovativ zu sein.“

Wir finden die Idee, Fehler konstruktiv und offen zu kommunizieren, genial:

1) Nach innen signalisiert es, dass Menschen honoriert werden, die etwas wagen, statt nur ihre Stellenbeschreibung abzarbeiten – die etwas bewegen, statt nur den Ball flach zu halten. Das fördert Initiative, Kreativität und Leidenschaft.

2) Nach außen fördert diese Haltung Vertrauen: Wir gestalten Zukunft, nicht alles gelingt, aber wir stehen dazu, sprechen darüber und vor allem: Wir lernen daraus!

Und das ist der Kern. Es geht nicht darum, Fehler kleinzureden, die durch Nachlässigkeit oder Schlampigkeit entstehen. Kein Buchhalter kann es sich leisten, bei der Eingabe von Überweisungsbeträgen einfach mal so ein paar Nullen zu viel einzutippen. Fehler, die durch nachlässiges oder schlampiges Arbeiten entstehen, sind keine Heldentaten. Es geht auch nicht darum, Schlechtes kleinzureden. Es geht vielmehr darum, Verantwortung großzuschreiben.

Sie müssen ja nicht gleich den Weg von EWB gehen und einen jährlichen Fehlerreport veröffentlichen. Wichtig ist, im Alltag über die Lerneffekte zu sprechen, die sich aus dem ergeben, was falsch gelaufen ist. Wie wäre es, Ihr wöchentliches Teammeeting mit folgendem Statement zu beginnen:

„Das habe ich letzte Woche versemmt – und das habe ich daraus gelernt.“

Nur wer wagt, macht Fehler. - Nur wer Fehler macht, lernt.

Und wer veröffentlicht, was nicht gut gelaufen ist und was sich daraus lernen lässt, fördert Eigenverantwortung und Innovationsfreude.

<http://home.foerster-kreuz.com/2014/08/fehler-fehler-fehler.html>

Offenheit, Rückhalt, Freiräume: Was die Generation Y von ihrem Chef erwartet

Ein gutes Gehalt ist verlockend, aber für die Generation Y nicht das Wichtigste. Wenn junge Erwachsene ihren Arbeitsplatz wählen, sind für sie andere Qualitäten von Bedeutung: Sinn, Weiterbildungsmöglichkeiten oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dazu gehört selbstredend eine Führungskraft, die dies auch ermöglicht – doch welche Eigenschaften muss diese mitbringen? Welche Führungsqualitäten wünscht sich die Generation Y konkret von ihrem Chef oder ihrer Chefin? Der ideale Vorgesetzte muss vor allem offen und ein guter Kommunikator sein, so das jüngste Ergebnis des Forschungsprojekts „Was wird aus den ‚Digital Natives‘?“ der Hamburg Media School in Zusammenarbeit mit XING.

Im Umkehrschluss: Wer hoch qualifizierte junge Leute sucht, der sollte seine starren Hierarchien aufweichen, aufs übliche Chefgetue verzichten und Frontalanweisungen nach dem Top-Down-Prinzip vermeiden – für viele Unternehmen der „Old Economy“ eine Herausforderung. Mehr als tausend berufstätige Erwachsene zwischen 23 und 35 Jahren wurden unter anderem gefragt: Wie wichtig ist Ihnen Loyalität? Hätten Sie lieber klare Handlungsanweisungen? Mögen Sie direktes und häufiges Feedback? Ist Ihnen berufliche Weiterbildung wichtig? Brauchen Sie offene Kommunikation mit Ihrem Chef?

Die Ergebnisse zeigen deutlich, was die „Generation Y“ erwartet. Vor allem für die jüngeren Frauen ist besonders wichtig, dass der Vorgesetzte sich offen und kommunikativ verhält. Zudem ist der ideale Chef ein loyaler, authentischer und glaubwürdiger Typ, der auch Rückhalt bietet. Bemerkenswert: Flexibilität beim Arbeiten ist den Digital Natives sehr viel wichtiger als etwa Weiterbildungsmöglichkeiten. Überraschend auch, dass eine gute Feedback-Kultur und gegenseitige konstruktive Kritik für die junge Generation eine eher untergeordnete Rolle spielt.

Und wie sieht die Realität aus? Wie erleben die Digital Natives ihre Vorgesetzten am Arbeitsplatz, wie groß also ist die Kluft zwischen Führungsanforderung und Führungspraxis?

Das wichtigste Ergebnis: Die Mehrheit der jungen Erwachsenen ist mit dem Führungsstil im eigenen Unternehmen zufrieden. Vor allem die ganz Jungen finden, dass die Vorgesetzten ihnen zur Seite stehen und sie gut anleiten. Allerdings sagt jeder Vierte, bei ihm würden die Führungskräfte die Mitarbeiter nicht genügend wertschätzen. Und insbesondere viele ältere Digital Natives fühlen sich von ihren Vorgesetzten verunsichert, kontrolliert und unter Druck gesetzt.



Eckdaten der Erhebung:

Seit Frühjahr 2014 führt das Team des „HMS Think Tank Journalismusforschung“ (Leitung: Prof. Dr. Michael Haller) in Kooperation mit dem Business-Netzwerk XING und TrendResearch Hamburg jeden Monat eine Befragung der „Generation Y“ durch. Im Zentrum der Studie „Was wird aus den Digital Natives?“ stehen Fragen zum Informations- und Mediennutzungsverhalten sowie zur neuen Arbeitswelt. Sie ist Teil des Forschungsprojekts „Die Zukunft der Medien“. Diese Erhebungswelle fand im September / Oktober 2014 statt. Es wurde eine Stichprobe von 1.037 jungen Berufstätigen zwischen 23 und 35 Jahren (mindestens mittlere Reife als formaler Bildung) mit einem standardisierten Fragebogen online befragt; die Befragten gehören zur ersten Generation, die mit den digitalen Medien (Computer, Computerspiele, Handy, Smartphone) aufgewachsen ist („Digital Natives“). Weitere Informationen: <http://www.hamburgmediaschool.com/forschung/think-tank-journalismus/aktuelle-studie/>

(https://spielraum.xing.com/2014/10/offenheit-rueckhalt-freiraeume-was-die-generation-y-von-ihrem-chef-erwartet/?pid=b7237_cnwsl, Oktober 2014)

Neugier-Management – Treibstoff für Innovation

Innovativ und zukunftsfähig sind Unternehmen, die die Neugier ihrer Mitarbeiter entfachen können: Warum das so ist und wie das geht, beschreibt das Zukunftsinstitut in seiner neuesten Studie „Neugier-Management“.

Kreativität, Innovationsvermögen, Perspektivenreichtum – eine solche Kultur wünschen sich viele Unternehmen. Diese will sich aber oftmals nicht einstellen. Warum ist das so? Das Zukunftsinstitut stellt in seiner aktuellen Studie „Neugier-Management“ die bislang

vernachlässigte, aber wichtigste Ressource innerhalb einer Firma vor: die Neugier der Mitarbeiter. Neugier ist „Treibstoff für Innovation“, so die These der Autoren Dr. Carl Naughton und Andreas Steinle. Mit einem Neugier-Test und Tipps für einen erfolgreichen Change-Prozess richtet sich die Studie an alle, die ihre Organisation fit für die Zukunft machen wollen und vor Veränderungen nicht zurückschrecken.

Neugier als Turbo für innovative Ideen

„Kannibalisier dein eigenes Geschäft und richte dein Interesse auf den eigenen Untergang“ – dieses zunächst irritierende Denken wird in der heutigen Ökonomie immer wichtiger. Neue Märkte entdeckt man nicht auf dem linearen Weg, sondern abseits vom Denksystem der eigenen Firma. Zukunftsträchtige Innovationen haben oftmals disruptiven Charakter. Um sich aus den bekannten Strukturen herauszubewegen, braucht es vor allem eins: Neugier. Den Willen, den Mut und die Energie, die Denkrichtung zu ändern und Routinen zu brechen.

Neugier-Management im Unternehmen

Das Zukunftsinstitut empfiehlt Unternehmen, ihren Mitarbeitern den nötigen Denk-Raum für ihre Neugier anzubieten. Das erfordert einen Wertewandel innerhalb des Unternehmens: Es muss Offenheit für permanente Veränderung bieten, Kritik statt Selbstbestätigung fordern und den eigenen Weg nicht als den bedingungslos richtigen, sondern auch einmal als den falschen betrachten können. Darüber hinaus gilt: Ein gutes Kompetenz-Management ist das A und O. Und wer es schafft, seinen Mitarbeitern das Gefühl eines autonomen, sinnstiftenden Tuns innerhalb einer anerkennenden Gemeinschaft zu vermitteln, der hat eine solide Basis für die individuelle Entfaltung der Neugierigen geschaffen.

Neugierige brauchen Impulse

Neugierige sind immer auf der Suche nach Inspiration und neuem Wissen. Dieses Interesse gilt es als Unternehmen zu fördern. Impulse setzen, unerwartete Situationen schaffen, zum Querdenken anregen – damit schafft man Lern-Anreize für seine neugierigen Mitarbeiter und löst eine kreative Haltung aus. Zu bedenken bleibt: Kein Denken ohne Fühlen. Lernen ist keine rationale Angelegenheit, sondern funktioniert in großem Maße über Emotionen. Eine solche Emotion ist auch die Neugier.

Neugier ist eine selbstverstärkende Emotion

Neugier ist ein Gefühl, das jeden Menschen unterschiedlich stark prägt. Sie ist eine intrinsische Motivation, die keinesfalls mit Sensationslust zu verwechseln ist: Neugier ist ein gerichtetes und nutzungsorientiertes Interesse. Einmal in Gang gesetzt, wird das Wissen-Wollen zu einem selbstverstärkenden Prozess. Und das nicht nur, weil neues Wissen positive Emotionen auslösen. Denn wer mehr weiß und kennt, sieht mehr Unterschiede und Perspektiven, die es wiederum zu erforschen gilt. Wer neugierig ist, will Veränderung, stellt Fragen und möchte lebenslang lernen. Und lässt nicht locker. Diese Gewissenhaftigkeit ist eines der vielen Merkmale, die Neugierige zu begehrten Mitarbeitern der Zukunft macht.

Angaben zur Studie

Neugier-Management, Andreas Steinle, Dr. Carl Naughton, November 2014

90 Seiten, ISBN: 978-3-938284-91-9, 190.00 € zzgl. 7 % MwSt.

(www.zukunftsinstitut.de/neugier, November 2014)