

2b.AHEAD
THINK!TANK

TRENDANALYSE AUS DEUTSCHLANDS INNOVATIVSTER DENKFABRIK



Sven Gábor Jánosky (41)
ist Deutschlands innovativster Trendforscher und Leiter des 2b AHEAD ThinkTanks. Auf seine Einladung treffen

sich seit zwölf Jahren 250 CEOs und Innovationschefs der deutschen Wirtschaft. Unter seiner Leitung entwerfen sie Zukunfts-Szenarien und Strategieempfehlungen für die kommenden zehn Jahre. Seine Trendbücher „2025 – So arbeiten wir in der Zukunft“ und „2020 – So leben wir in der Zukunft“ werden von Unternehmen als Szenario für eigene Zukunftsstrategien genutzt. Sein Buch „Rulebreaker - So denken Menschen, deren Ideen die Welt verändern“ ist eine Anleitung zur Eroberung neuer Märkte durch bewusste Regelbrüche. Jánosky coacht Manager und Unternehmen in Prozessen des Trend- und Innovationsmanagements, führt Kreativprozesse zur Produktentwicklung und ist gefragter Keynotespeaker auf Strategietagungen.

Die adaptive Stadt der Zukunft

Seit dem angekündigten Rücktritt des Regierenden Bürgermeisters von Berlin, Klaus Wowereit, rückt eine Frage wieder stärker in den Fokus der öffentlichen Diskussion, die in der „Alles-darf-nichts-muss-Logik“ der vergangenen Jahre weitgehend verloren gegangen war: Wie sieht die Stadt der Zukunft aus?

In den vergangenen Jahren hatte Berlin seine internationale Sexyness vor allem dadurch errungen, dass man hier auch gut ein Jahr überleben kann, ohne wirklich Geld zu verdienen. Dies zog aber tausende Menschen aus der deutschen oder ausländischen Provinz in die Stadt; die meisten willig, neue Dinge zu probieren und genauso auf der Suche nach der eigenen Identität, wie die Stadt selbst. Die Berliner Politik schien über Jahrzehnte ein Konzept zu haben: Laufen lassen! Dies sorgte in dem Umfeld billiger Lebenshaltungskosten für die Kreativität und Innovation der Stadt, aber auch ihre Anonymität und Rauheit.

So manches Mal wurde ich in den vergangenen Jahren gefragt, was denn wäre, wenn man diese Stärke Berlins nun auch noch mit einer politischen Vision verbinden würde; mit einer Richtung, in die sich die Metropole entwickeln soll? Und wie eine solche Vision für die „Stadt der Zukunft“ aussehen müsste? Nun nach Wowereit wird es ernst für diese Frage.

Deshalb möchte ich in meiner heutigen Trendanalyse versuchen, das viele Gerede um die Stadt der Zukunft, Smart City und Urban Technology zu einem kleinen Zukunftsbild zu verdichten. Es geht dabei weniger um Technologien als um jene Lebenswelt, für die unsere Städte in einigen Jahren stehen müssen. Das ist nicht nur für Berlin wesentlich, sondern für alle wachsenden Metropolen des Landes.

Metropolen bleiben Orte der Freiheit: Einer neuen Freiheit!

Es braucht keine hellseherischen Fähigkeiten, um für die kommenden Jahre ein weiteres Wachstum der großen Metropolen zu prognostizieren. Der Trend zur Urbanisierung der Welt ist ungeboren: in Deutschland, aber viel stärker noch in den wirklich großen Metropolen der Welt. Doch der Grund für die offenbar weiter steigende Attraktivität der Städte hat sich in den entwickelten Gesellschaften im Laufe der Zeit gewandelt. Es ist nicht

Das neue Trendbuch von Sven Gábor Jánosky

Deutschlands innovativster Trendforscher analysiert die Arbeitswelt des Jahres 2025. Die Lebenserwartung liegt bei über 90 Jahren, es herrscht Vollbeschäftigung und Unternehmen



umgarnen ihre Mitarbeiter. Tauchen Sie in unsere künftige Welt ein und erfahren Sie, was heute schon getan werden kann, um an den anstehenden Herausforderungen nicht zu scheitern.

[Das Buch können Sie hier bestellen.](#)

BUSINESS WAR GAMING STUDIES
 MARKET BUILDING KONSUMWELTEN 2020
 CONFERENCE KLIMASCHNITTSTREIFENPROGRAMM TRENDFORSCHUNG
 SOCIAL MEDIA 2020 KUNDENDIALOG 2020
 ZUKUNFTSMODELLE MOBILE BUSINESS 2020 FÜHRUNGSKRÄFTECOACHING
 TRENDANALYSEN WORKSHOPS
 NEUPRODUKTENTWICKLUNG
 RULEBREAKING ARBEITSWELTEN 2020
 INVESTITIONSANALYSEN CONSULTING TRENDS
 INNOVATIONSMARKETING LEADERSHIP FUTURE SAIL STRATEGIEENTWICKLUNG
 IDEATION LEBENSWELTEN 2020 GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG STRATEGY
 TRENDSTUDIEN INNOVATIONSMANAGEMENT TECHNOLOGIEPROGNOSEN MARKTENTWICKLUNG MARKETINGSTRATEGIEN 2020 TRENDSVORTRÄGE
 ENTERPRISE 2020 KEYNOTES KUNDENBEDÜRFNISSE 2020 INNOVATION BLAUE OZEANE TRENDWORKSHOPS

mehr zuvorderst die Suche nach dem schnellen Geld, die schon vor Jahrhunderten die Bauern in die Städte trieb: Wer heute in die Stadt zieht, der sucht zuvorderst nach Identität, nach Gestaltungsmöglichkeiten und nach Freiheit.

Dies ist der Grund, warum die Städte der Zukunft vor allem Orte der Freiheit sind. Sie geben ihren Bewohnern die Möglichkeit, sich zu entfalten, so wenig Zwänge und so viel Freiheitsgrade wie möglich zu haben. Doch schon hier tritt ein signifikanter Wandel zu früheren Verständnissen von Städten zutage: Während früher die Freiheitsgrade von Stadtbewohnern durch den Besitz von Gegenständen hergestellt wurden, entsteht heute Freiheit in vielen Fällen durch Nicht-Besitz.

Oder um es mit einfachen Worten zu sagen: Während im Berlin der 60er und 70er Jahre des letzten Jahrhunderts der Besitz eines Autos zu größerem Freiheitsempfinden führte, bringt heute genau das Gegenteil die Freiheit: Kein Auto zu besitzen, nicht im Stau zu stehen, keine Parkplätze zu suchen ... erhöht die individuellen Freiheitsgrade erheblich.

Allerdings gilt das nur, wenn die selbstbestimmte Mobilität auch ohne den Besitz eines eigenen Autos sichergestellt ist. Dies ist der Grund, warum die sogenannte Sharing Economy derzeit ihren Siegeszug durch die Städte antritt. Dies ist auch der Maßstab, an dem sich all die neuen Konzepte der „Smart Cities“ und „Urban Technologies“ messen lassen müssen: Erhöhen sie die Freiheitsgrade der Menschen, oder nicht?

Das Phänomen der Städte: Sharing Economy führt zu „Adaptive Cities“

Dabei ist die Sharing Economy tatsächlich ein Phänomen der Metropolen. Im ländlichen Raum, dort wo der Besitz von Autos immer noch größere Freiheitsgrade bringt als das Teilen, dort ist die Sharing

Economy alles andere als ein Massenphänomen. Dort findet man sie nur bei den wenigen nachhaltigkeitsbewussten Fans des Teilens. In Städten dagegen wird die Sharing Economy nicht von altruistischen Gutmenschen getrieben, sondern von der Masse all jener, die nach mehr Freiheit, mehr Zeit und weniger Kosten streben. Sie werden den Charakter der Städte der Zukunft prägen.

Man ist geneigt von „Sharing Cities“ zu sprechen. Doch dies wäre falsch! Denn das Charakteristikum der Sharing Economy ist nicht das Teilen, wie ich in einer meiner vorangegangenen Trendanalysen beschrieben habe (vgl. [„Trendanalyse: Die Mär von der \(bösen\) Sharing Economy“](#)) Das Neue an der sogenannten „Sharing Economy“ ist die Fähigkeit durch Datenanalyse die Angebote für jeden Bürger individuell und situativ passend zu machen. Der Begriff für die Summe aus „individuell“ und „situativ“ ist: Adaptivität. Wir haben es also in Wirklichkeit mit einer „Adaptive Economy“ zu tun. Und mit „Adaptive Cities der Zukunft“.

Doch was wird konkret von einer „Adaptive City“ erwartet? Es ist unschwer zu prognostizieren, dass die peer-to-peer-Geschäftsmodelle à la UBER und AirBnB sich in den kommenden Jahren auf alle denkbaren Bereiche des Lebens ausdehnen ... auf das Waschen von Kleidung. Das Einkaufen. Das Taschen-Tragen. Das Kochen. Das Gassi-Gehen. Das Parken. Die Haushaltsarbeit. Das Heimwerken. Das Reparieren. Das Gärtnern. Das Kinderbetreuen. Die Kleidung. Das Spielzeug. Den Office-Space. Das Lernen. Das Investieren. Das Risiko absichern.

Und es geht noch kleinteiliger. Ebenso teilbar sind: Carrerabahn, Spiele, Schaukelpferd, Bobbycar, Lego, Kindersitze, Weingläser, Eismaschine, Mixer, Schlittschuhe, Schlauchboote, Zelte, Golfschläger, Wander-rucksäcke, Eisensägen, Schraubenschlüssel, Bohrmaschinen. Im Berliner Leihladen „Leila“ finden sich all diese Gegenstände. „Wir bieten Gelegenheitsdinge zum Leihen für die Spitzenlast, die alltägliche Grund-

last können die Leute weiter besitzen“, sagt der Betreiber des Leihladens.¹

Natürlich werden auch in den Städten der Zukunft nicht die Stadtverwaltungen für jeden Second-Hand-Tauschladen verantwortlich sein. Diesen Part übernimmt die Wirtschaft. Schon heute sehen wir den Beginn einer Vielzahl dieser adaptiven Geschäftsmodelle. Übrigens nicht nur von StartUps! Auch etablierten Unternehmen mischen mit ihren Angeboten in der Adaptive Economy mit: DHL mit dem p2p-Lieferdienst „myways“, BMW mit den p2p-Parkingangeboten „Parkatmyhouse“ und „Chargeatmyhouse“. Walgreen, Pepsi und GE mit der p2p-Plattform für Haushaltstätigkeiten „taskrabit“, die Marriott-Hotels mit der p2p-OfficeSpaceplattform „liquidspace“, Coursera mit p2p-Bildungsangeboten und so weiter.

Auch AirBnB hat sein Angebot bei weitem noch nicht ausgereizt. Mit all den Daten über seine bisher 17 Millionen Nutzer will das Unternehmen demnächst den Reisenden ein komplettes 360° p2p-Paket anbieten: Von der Lieblingsmusik bei Ankunft über den Theaterbesuch bis zur Fahrt zum Flughafen. AirBnB bleibt nicht der heutige Hotelschreck. Sie werden mit Sicherheit einen großen Teil der Reise- und Tourismusbranchen angreifen. Und sie werden einen großen Teil des Kuchens bekommen.

Bei der Frage nach der „Stadt der Zukunft“ geht es an dieser Stelle um die Frage nach der Grundversorgung und der Daseinsvorsorge! Oder anders gefragt: Welche dieser p2p-Modelle sind so grundlegend für die gleichberechtigte Teilhabe am Leben, dass ein Staat sicherstellen muss, dass jeder Einwohner, unabhängig seiner finanziellen und sozialen Lage, den gleichen Zugang dazu erhält. Früher war das einfach zu beantworten: Bildung, Mobilität, Information, Sicherheit (Polizei), Kinderbetreuung, Energie, Müllbeseitigung, Wasser, Post, Telefon, Sport, Kultur.

Die „Adaptive Stadt“ als p2p-Plattform: Keine Einheits-Produkte, zu Einheits-Preisen, für Einheits-Bürger

Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird sich die adaptive Stadt der Zukunft als Plattform verstehen. Während die Stadt der Vergangenheit in all den genannten Bereichen eigene Institutionen aufbauen musste (von Verkehrsbetrieben bis Bibliotheken), um die Bürger mit den Angeboten der Daseinsvorsorge zu versorgen, wird sich die Stadt der Zukunft mehr und mehr als Plattform verstehen. Auf Basis intelligenter Datenanalyse wird sie p2p-Systeme einrichten, die Sharing in all diesen Bereichen möglich machen.

Oder anders gesagt: Der moderne Stadtmensch empfindet die größeren Freiheitsgrade nicht mehr durch den Besitz einer Waschmaschine (wie noch seine Großmutter vor 40 Jahren), sondern dadurch, dass seine Wäsche zur richtigen Zeit abgeholt, gewaschen und wieder adaptiv passend in seinen Tagesablauf hineingeliefert wird. Der moderne Stadtmensch empfindet die größeren Freiheitsgrade nicht mehr durch die Auswahl von tausenden Produkten in einem glitzernden Supermarkt (wie noch seine Großmutter vor 40 Jahren), sondern dadurch, dass seine Standardeinkaufsliste auf Knopfdruck zur richtigen Zeit passend in seinen Tagesablauf hineingeliefert wird. Die Basis dafür sind digitale Algorithmen.

Oder nehmen wir ein anderes Beispiel: Angenommen es gäbe heute keinen ÖPNV ... angenommen wir bekämen in dieser Situation die Aufgabe, die Frage der Mobilität für eine Stadt der Zukunft zu lösen ... würden wir dann die heutigen Infrastruktur-Moloche der kommunalen Verkehrsbetriebe mit all ihren Bussen, Bahnen, Schienen und Oberleitungen erfinden? Oder würden wir eine einfache Software schreiben, die ähnlich wie UBER, die bestehende Infrastruktur einfach durch Datenanalyse intelligenter miteinander verbindet. Ich bin sicher: Der ÖPNV in den Metropolen der Zukunft sieht zu großen Teilen aus wie UBER, allein die Extrempreise würden

wir auf ein sozialverträgliches Maß deckeln. In ein paar Jahren würden wir noch selbstfahrende Autos hinzunehmen, die wohl der Stadt gehören und deren Nutzung für die Bürger weitgehend kostenlos ist oder per Flatrate finanziert wird.

Die „Adaptive Stadt“ bietet Service-by-Design: Keine Einheits-Produkte, zu Einheits-Preisen, für Einheits-Bürger

Natürlich unterscheiden sich in den Städten der Zukunft auch die Einwohner, hauptsächlich in ihrer Technologieaffinität, in ihrem (Pro)Aktivitätslevel und ihren Privacy-Anforderungen. Ich habe diese unterschiedlichen Vorstellungen der Menschen vor einigen Wochen in meiner Trendanalyse [„Neue Kundenzielgruppen der Digital-Ära“](#) beschrieben.

Das ist der Grund, warum es auch in der adaptiven Stadt der Zukunft künftig keine Einheits-Bürger mehr gibt, die zu Einheits-Preisen, mit Einheits-Datenschutzlevel, und Einheits-Zielgruppenbedürfnissen, die Einheits-Dienstleistungen nutzen.

Stattdessen werden die p2p-Systeme der Stadt der Zukunft eine sehr menschliche Logik haben: Wir sind keine Einheits-Menschen. Wir möchten manchmal in der Limousine fahren und mehr bezahlen, manchmal beim Nachbarn mitfahren und weniger zahlen, ab und an vielleicht in der Gruppe mitfahren und noch weniger zahlen und es gibt auch diejenigen die weiterhin Bus fahren wollen, weil sie der Marke vertrauen. Sollen sie es tun!

Die „Adaptive Stadt der Zukunft“ ist für jeden anders! Sie passt sich und ihre Services an die Bedürfnisse der unterschiedlichen Einwohner an. Die gleiche Dienstleistung gibt es in den unterschiedlichsten Service-Levels. Zu neudeutsch heißt das: „Service by Design“.

Die wichtigsten Orte für die Stadtplaner der Zukunft

Wer heute darüber nachdenkt, wie eine solche adaptive Stadt der Zukunft aufzubauen ist, dem muss als erstes ins Auge fallen, dass es offensichtlich zur künftigen Daseinsvorsorge gehört, jedem Bürger an jedem Ort einen Zugang zu den digitalen Plattformen der Stadt zu geben. Eine flächendeckende Breitband-Versorgung, eine Abdeckung der ganzen Stadt durch WLAN zum (am besten kostenlosen) Flatratetarif versteht sich da von selbst. Auf diese Weise wird die Stadt der Zukunft wohl einen weitgehenden „Flatrate-Charakter“ erhalten: für WLAN, öffentlichen Transport, Parken, Kindergärten und Schulen.

Doch damit ist es nicht getan. Wir sollten dazu besonders auf jene Orte schauen, die bereits seit jeher für das Teilen und Vernetzen gemacht sind. Es sind oft jene Orte, die heute ein Schattendasein fristen oder abgebaut werden, weil ihre alte analoge Logik des Teilens nicht mehr funktioniert. Die Rede ist von Stadtteilbibliotheken, von Kiosken und Büdchen, aber auch von Stadtwerken und öffentlichen Verkehrsbetrieben.

So verstaubt uns diese Orte heute vorkommen, haben sie meines Erachtens die Chance, zu den Ausgangspunkten der „Adaptiven Stadt der Zukunft“ mit all den oben genannten Funktionen zu werden.

Die Stadt der „Heimatlosen“: Projektarbeiter, Jobnomaden, Patchworker²

Wer die Zukunftsprognosen der Arbeitswelt für Deutschland ernst nimmt, dem fällt als erstes eine Zahl ins Auge: 40% Projektarbeiter. Die Prognose ist relativ klar. Aufgrund des dauerhaften Mangels an Arbeitskräften über die kommenden zehn Jahre (Optimisten schätzen die Lücke auf 2 Millionen dauerhaft fehlende Arbeitskräfte, Pessimisten auf 5,2

Millionen), erleben die gut ausgebildeten Mitarbeiter permanente Abwerbeversuche von Headhuntern. Die Folge: Etwa 30-40% der Arbeitenden werden sich nicht mehr auf Lebenszeit bei einem Unternehmen anstellen lassen, sondern nur noch befristet für ein Projekt. Wenn dieses nach 2-3 Jahren beendet ist, dann wechseln sie zum nächsten Projekt.

Die Wahrscheinlichkeit, dass sie zugleich zum nächsten Unternehmen wechseln ist sehr hoch. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie zugleich ihren Wohnort wechseln ist ebenso hoch. Sie ziehen wie Jobnomaden von einem Projekt zum nächsten, von einem Unternehmen zum nächsten, von einer Herausforderung zur nächsten. Sie haben bis zu 20 verschiedene Unternehmen in ihrem Lebenslauf, und zwar nicht, weil sie angeblich prekäre Arbeitsverhältnisse erleiden müssen. Im Gegenteil: Sie leben diesen Stil, weil sie es so wollen!

Besonders die Städte und Metropolen sind von diesen Projektarbeitern, Jobnomaden und Patchworkern besiedelt. Sie stehen vor der Aufgabe, eine Heimat für Heimatlose zu sein. Für diese 40% der Bevölkerung ist Heimat nicht mehr ein Ort! Für sie ist die Zeit, als Menschen ihr Leben am gleichen Ort beendet haben, an dem sie als Kinder groß geworden und als Erwachsene sesshaft geworden sind, schon lange vorbei. Die Aufgabe für die adaptive Stadt der Zukunft ist es, eine neue Art von Heimat zu werden. Sie muss nicht den „Immer-Hiergebliebenen“ eine Heimat bieten, sondern den aktiven Jobnomaden.

Man darf die Jobnomaden nicht falsch verstehen. Es ist keinesfalls so, als ob die Jobnomaden das Gefühl des Nach-Hause-Kommens nicht kennen und schätzen würden. Das tun sie sehr wohl. Aber sie zeigen uns, dass unser Verständnis von „Heimat“ Schritt für Schritt ein anderes wird. Früher dachten wir, Heimat sei dort, wo wir als Kinder aufgewachsen sind und wo unsere Eltern heute noch wohnen. Doch die Zeit, in der Eltern zwischen 30 und 40 sesshaft werden

und den Rest ihres Lebens an diesem Ort verbringen, die neigt sich dem Ende zu. Die Gleichzeitigkeit zwischen Ort des Aufwachsens und Wohnort der Eltern wird 2025 kaum noch verbreitet sein.

Heimat hält die Menschen nicht mehr fest: Sie schickt sie weg und zieht sie wieder an

Deshalb werden wir den Begriff von „Heimat“ umdefinieren müssen. Heimat zu sein, heißt für eine Region im Jahr 2025, dass man auch jenen hochqualifizierten Menschen ein Zuhause bieten kann, die überall in der Welt leben. Damit sie sich in der „Stadt der Zukunft“ heimisch fühlen, muss es zunächst selbstverständlich sein, dass die Stadt so normal wie Deutsch, auch Englisch spricht. Und zwar überall ... in der Schule, in Läden und auf der Straße.

Wenn dies geschafft ist, dann wird die „Stadt der Zukunft“ kein Ort mehr sein, der versucht die Menschen festzuhalten. Im Gegenteil! Die „Stadt der Zukunft“ wird ihre besten Einwohner gezielt abstoßen. Sie weiß, dass die Menschen sowieso nicht ewig bleiben. Doch wer die Menschen „abstößt“ indem er ihnen lebenswerte Perspektiven auch an anderen Orten bietet, der behält seine Einwohner lebenslang im Netzwerk und hat damit die Chance, diese Menschen etwas später wieder anziehen zu können.

Mit dieser Strategie des gezielten Abstoßen und Wiederanziehens werden in den kommenden Jahren die „Fluiden Unternehmen“ ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern versuchen. Sie werden dabei auf die Unterstützung ihrer Städte und Standorte angewiesen sein. Denn nur jene Regionen, die wirklich eine Vielzahl interessanter Persönlichkeiten beheimatet, werden auch weitere anziehen können. Wege dahin sind wirklich visionäre Stadtentwicklungsansätze, beste Schulen für Jugendliche, kostenlose Angebote für Kinder, ein kostenloser ÖPNV, Kultur und weitgehend deregulierte Möglichkeiten zur Entfaltung von Kreativität und Business.

NEUPRODUKTENTWICKLUNG

RULEBREAKING

ARBEITSWELTEN 2020

INVESTITIONSANALYSEN

CONSULTING

LEADERSHIP FUTURE SAIL

TRENDS

MEDIENWELTEN 2020

STRATEGIEENTWICKLUNG

GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG

STRATEGY

MARKETINGSTRATEGIEN 2020

STUDIES

TRENDSVORTRÄGE

INNOVATIONSMARKETING

IDEATION

TECHNOLOGIEPROGNOSEN

MARKENTWICKLUNG

TRENDSWORKSHOPS

BUSINESS WAR GAMING

TRENDSSTUDIEN

INNOVATIONSMANAGEMENT

INNOVATION

TRENDFORSCHUNG WORKSHOPS

BLAUE OZEANE

ENTERPRISE 2020

KEYNOTES

MOBILE BUSINESS 2020 SOCIAL MEDIA 2020

KUNDENBEDÜRFNISSE 2020

Um es ganz klar zu sagen: Für den Erfolg von Unternehmen wird die Performance ihres Standortes und ihrer Region in Fragen von Attraktivität und Lebenswert eines der entscheidendsten Kriterien sein. Die Bedeutung von Stadt- und Kommunalpolitik des Jahres 2025 reicht weit über den in der Vergangenheit oft beschränkten Verfügungsrahmen mehr oder minder engagierter Stadtratsdebatten hinaus.

Der Customer-Care-Bürgermeister

Die moderne „Stadt der Zukunft“ wird vielmehr ein Ort sein, der wie ein „Magnet für freie Radikale“ funktioniert.

Doch was muss eine Region tun, um eine solche Heimat zu bieten? Nichts anderes als Universitäten, die heute Alumni-Programme betreiben, Unternehmen, die After Sales Marketing betreiben und Händler, die mit smarter Prognostik die unausgesprochenen Bedürfnisse ihrer Kunden analysieren. Wer seine Region für die Generation der Jobnomaden attraktiv machen will, der braucht ein gigantisches Kontaktnetzwerk, Empathie und ein großes Datenanalyse-System.

Nichts anderes tun große Unternehmen mit ihren CRM- und Business-Intelligence-Systemen. Deshalb ist die entscheidende Frage nach der Stadt der Zukunft die Frage, in welchem Bürgermeister-Ressort dieses Einwohner-CRM-System wohl angesiedelt sein wird. Wer Stadt der Zukunft ernst meint, der sollte mit Wahl eines „Customer-Care-Bürgermeisters“ beginnen!³

¹ entnommen aus: Dilk, A., Littger, H.: Share! Where?, in GDI Impuls 3-2014, S. 26ff

² Die folgenden Prognosen sind entnommen aus: Janszky, S.G.: Das Recruiting Dilemma, Haufe-Verlag, 2014

³ Der vorstehende Absatz ist in weiten Teilen entnommen aus: Janszky, S.G.; Abicht, L.: 2025 – So arbeiten wir in der Zukunft, Goldegg-Verlag, 2013