

White Paper

Recruiting von Digital Talents – Challenges und Chancen für den HR-ler

Der Fachkräftemangel ist in vielen Branchen bereits deutlich spürbar. Unternehmen müssen mehr denn je neue Wege gehen, um die besten Talente auf dem Arbeitsmarkt für sich zu gewinnen. Fest steht: Eine einfache Stellenausschreibung reicht in den meisten Fällen nicht mehr aus, um die Aufmerksamkeit der heiß begehrten Digital Talents zu erregen. Denn als erste Mitglieder der Generationen, die in der Welt der digitalen Technologien aufgewachsen sind, verfügen sie über ganz eigene Ein- und Vorstellungen. Désirée Lang, Expert Employer Branding & Personalmarketing bei der JOB AG, beschäftigt sich seit langer Zeit mit genau diesem Thema, hat Strategien zur Rekrutierung von Digital Talents entwickelt und diese in einem Webinar vorgestellt. Erfahren Sie in diesem White Paper mehr über die Kernpunkte ihres Vortrages, wie die neuen Generationen denken und was sie von ihrem zukünftigen Arbeitgeber erwarten.

Der Fachkräftemangel schlägt in vielen Branchen voll durch

Laut Erhebungen des Instituts der Deutschen Wirtschaft in Köln (IW) sind schon heute zwei von drei Arbeitsplätzen, die eine entsprechende Berufsausbildung oder ein Studium voraussetzen, schwer oder gar nicht zu besetzen. Tendenz weiter steigend. Das Basler Forschungsinstitut Prognos kommt sogar zu dem Schluss, dass allein in Deutschland bis zum Jahr 2030 insgesamt drei Millionen Fachkräfte fehlen könnten, falls von Wirtschaft und Politik nicht gegengesteuert wird. Für das Jahr 2040 gehen die Forscher sogar von einem Mangel von 3,3 Millionen Fachkräften aus.

Seite 1 von 12

JOB AG
Personaldienstleistungen
Aktiengesellschaft

Servicezentrale
Rangstraße 9
36037 Fulda

T 0661 90250-0
F 0661 90250-99
E info@job-ag.com

AUFSICHTSRATSVORSITZENDER
Dr. Erich Muth

VORSTAND
Wigbert Biedenbach (Vorsitzender)
Dr. Wolf-Bertram von Bismarck

SITZ DER GESELLSCHAFT
Fulda, eingetragen beim
Amtsgericht Fulda HRB 2099

BANKVERBINDUNG
Sparkasse Fulda
SWIFT-BIC: HELADEF1FDS
IBAN: DE97 53050180 0000000402

Commerzbank Fulda
SWIFT-BIC: DRES DE FF 530
IBAN: DE45 53080030 0789127100

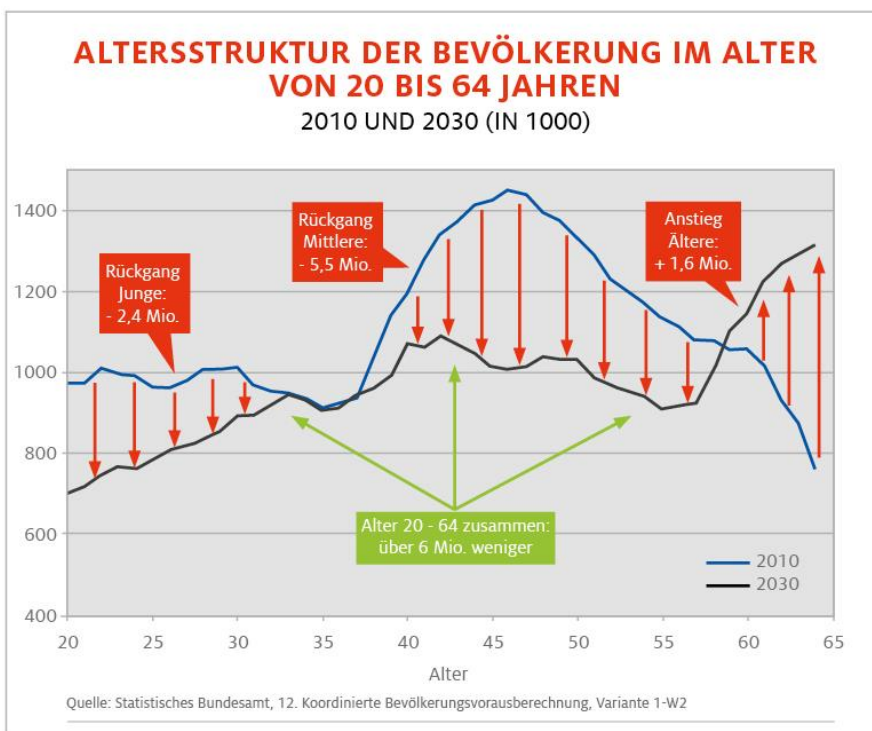
STEUERNUMMER
018 225 00849

UST.-IDNR.
DE 225634519

JOB-AG.COM

Das Fehlen qualifizierter Arbeitskräfte wird die Wertschöpfung und das künftige Wirtschaftswachstum erheblich ausbremsen. Einer der Hauptfaktoren ist zum Beispiel die zunehmende Überalterung der deutschen Gesellschaft. Aufgrund der abnehmenden Geburtenraten in den letzten Jahrzehnten stehen dem Arbeitsmarkt immer weniger Fachkräfte zur Verfügung. Parallel dazu wird die zunehmende Digitalisierung in fast allen Wirtschaftsbereichen dazu führen, dass viele Berufe nach und nach an Bedeutung verlieren. Gleichzeitig entstehen neue Verantwortungsbereiche, die ein viel komplexeres Fachwissen voraussetzen. Doch insbesondere die Verfügbarkeit hochqualifizierter Menschen nimmt kontinuierlich ab.

- Die demografischen Veränderungen führen in Deutschland verstärkt dazu, dass das Angebot an Fachkräften mit spezifischen beruflichen und betrieblichen Erfahrungen knapper wird. Bei gleichzeitig steigender Nachfrage nach sogenannten MINT-Fachkräften (Mathematiker, Informatiker, Naturwissenschaftler und Techniker/Ingenieure) oder Fachkräften im Gesundheitswesen wird sich die Verhandlungsposition der jungen Generation verschieben – und zwar zugunsten gut ausgebildeter
- Fachkräfte in Engpassberufen. Dies äußert sich darin, dass Unternehmen ihr Profil als Arbeitgeber zunehmend schärfen und attraktive Gehalts- und Arbeitsbedingungen bieten müssen. Hierbei gibt es allerdings unter den einzelnen Generationen unterschiedliche Erwartungshaltungen.



Welche Generationen gibt es?

In der Generationenforschung fallen immer wieder Begriffe wie Millennials, Generation X, Y und Z und noch viele mehr. Auch wenn es hinsichtlich der Jahrgänge keine allgemeingültigen Definitionen gibt, so lassen sich die einzelnen Kohorten wie folgt aufteilen (vgl. www.absolventa.de):

- Die Traditionalisten, geboren zwischen 1922 und 1945, haben größtenteils das Ende des ersten Weltkriegs sowie den zweiten Weltkrieg oder die direkte Nachkriegszeit in ihrer Kindheit und Jugend miterlebt.
- Die Babyboomer, geboren zwischen 1946 und 1964, waren die erste Nachkriegsgeneration nach dem zweiten Weltkrieg, haben das Wirtschaftswunder erlebt und gehören zu den geburtenreichsten Jahrgängen.
- Die Generation X, geboren zwischen 1965 und 1979, auch Generation Golf genannt, wurde in ihrer Kindheit stark geprägt durch die Wirtschaftskrise und eine aufkommende Scheidungsrate.
- Die Generation Y, geboren zwischen 1980 und 1993, auch Gen Y oder Millennials genannt, haben die Jahrtausendwende schon bewusst erlebt und bekamen auch den Internetboom und die Globalisierung in vollen Zügen mit. Sie zeichnen sich im Gegensatz zu den Vorgängergenerationen durch ein hohes Bildungsniveau aus.
- Und schließlich die Generation Z, geboren zwischen 1994 und 2010, auch Generation YouTube genannt; sie hat die Digitalisierung des Alltags bereits komplett in ihr Leben integriert.

Digital Talents, Digital Immigrants und Digital Natives

Parallel zu den Generationen treten auch andere Klassifizierungen immer wieder auf, zum Beispiel Digital Immigrants und Digital Natives. Digital Immigrants sind Mitglieder derjenigen Jahrgänge, die während des Aufkommens digitaler Technologien sozialisiert wurden. Sie lassen sich in die frühen Jahrgänge der Generation Y eingruppiieren. Für sie ist die digitale Welt ein neues, paralleles Universum. Digital Natives hingegen sind vollständig in der digitalen Welt aufgewachsen und zählen vor allem zur Generation Z. Die digitale Welt war für sie immer da und ist zu einem integrierenden Bestandteil ihres Lebens geworden. Der Begriff Digital Talents umfasst beide Gruppen, also sowohl Digital Immigrants als auch Digital Natives. Auch der Begriff Millennials umfasst beide Gruppen.

Welche Einstellungen haben die Generationen Y und Z?

Da hinsichtlich der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte vor allem die Generationen Y und Z eine gewichtige Rolle spielen, ist es sinnvoll, sich deren Einstellungen bezüglich dem privaten und beruflichen Leben näher anzuschauen.

Generation Y

Vertreter der Generation Y sind eher optimistisch, leistungsorientiert und bereit, sich für das Unternehmen einzusetzen. Dabei gilt die Überzeugung, dass Arbeit nicht das komplette Leben bestimmen muss, sondern auch mit anderen Bereichen wie Familie und Freizeit vereinbart werden kann. Die Generation Y möchte eine Arbeit, die sinngebend ist und zur Selbstverwirklichung beiträgt. Diese Wünsche sind nicht gänzlich neu aber diese Generation formuliert sie und fordert sie ein – und zwar nicht erst nach 20 Berufsjahren, sondern von Beginn an. Die Möglichkeit, überall mit dem Laptop arbeiten zu können, wird von dieser Generation gerne genutzt. Gleichzeitig will sie etwas verändern, hat große Visionen und ist bereit, ihr Herzblut dafür zu investieren. Dabei steht nicht die eigene Karriere im Vordergrund, sondern es geht darum, gemeinsam im Team etwas zu erreichen. Durch ihre Offenheit zu teilen und durch die Möglichkeiten der Vernetzung wissen diese jungen Menschen in ihrer Gesamtheit häufig mehr als ihre Lehrenden. Auch die ihnen vermittelten „Lernwahrheiten“ lassen sich heute viel leichter überprüfen und hinterfragen.

Für die Generation Y bedeutet Arbeitsplatzsicherheit nicht mehr „Job Security“, also die dauerhafte Sicherheit eines bestimmten Arbeitsplatzes bei einem bestimmten Unternehmen. Vielmehr streben sie nach „Career Security“, bei der es um die lebenslange Beschäftigungsfähigkeit geht. Sie streben danach, sich Kompetenzen anzueignen, die sie für unterschiedliche Tätigkeiten bei unterschiedlichen Arbeitgebern befähigen. Die Generation erwartet für ihre Leistung und ihr Engagement durchaus ein angemessenes Entgelt. Das Entgelt ist für junge Erwachsene jedoch nur eine Facette in Bezug auf die Attraktivität eines Arbeitsverhältnisses und nimmt nicht mehr die zentrale Bedeutung ein. Einen hohen Stellenwert hat die Identifikation mit den Visionen und Zielen des eigenen Unternehmens. Auch der Führungsstil gehört zu den entscheidenden Kriterien für die Wahl eines künftigen Arbeitgebers. Die Generation hat den Wunsch nach Wertschätzung ihrer Arbeit in Form eines regelmäßigen Feedbacks durch Vorgesetzte. Es ist nicht abwegig, dass ein anderes Stellenangebot trotz eines niedrigen Entgelts angenommen wird, wenn im Gegenzug bestimmte emotionale Faktoren befriedigt werden. Trotzdem ist die Loyalität während der Dauer eines Beschäftigungsverhältnisses in Bezug auf ihre Aufgaben und ihr Team gegeben.

Generation Z

Vertretern der Generation Z geht es vorrangig um Freizeit statt um Karriere und um Familie statt um Firmenwagen. Sie leben eine klare Trennung zwischen Arbeitswelt und Privatleben. In einem geregelten Rahmen will sich die Generation für das Unternehmen einsetzen. Arbeitszeit ist für sie Lebenszeit, weshalb sie keine Bereitschaft für Überstunden zeigt, wenn das Ziel nicht stimmt. Für die Generation Z ist ein eigener, gut ausgestatteter Arbeitsplatz erstrebenswert, jedoch bleiben die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung im Homeoffice, Job Sharing, Teilzeitarbeit attraktiv. Die Generation Z ist realistisch, selbstbewusst, weiß aber auch um ihre Mängel und fehlende Erfahrung in gewissen Bereichen. Dafür ist sie lernbereit, wobei bei der Wissensvermittlung Lehrer und Eltern eine eher kleinere Rolle spielen, sondern sie nimmt ihre Aus- und Weiterbildung eher selbst in die Hand.

Im Bereich „Arbeit und Beruf“ hat ein sicherer Arbeitsplatz höchste Bedeutung. Sie sucht eher sinnstiftende Tätigkeit als materiellen Wohlstand und Erfolg. Interessant ist, dass zwischen 50 und 72 Prozent ein eigenes Start-up gründen wollen. Der Erfolg kommt dabei aus ihrer Sicht eher über ihr Netzwerk, als von Qualifikationen. Hierarchische Autorität zählt für die Generation Z wenig. Sie hat keine Angst vor „großen Tieren“, aber Respekt vor guten Vorbildern. Authentizität und ein offener Dialog sind ausschlaggebend, um die Zusammenarbeit mit ihr fruchtbar zu gestalten. Anhänger der Generation Z suchen einen Mentor im Job (und keinen Chef), der ihnen partnerschaftliche Orientierung bietet, sie individuell fördert, ihnen den Sinn der Arbeit verdeutlicht und sie dafür inspiriert.



Wie und wo kommt man mit den Digital Talents in Kontakt?

Aufgrund des Nachwuchskräftemangels findet aktuell eine Machtverschiebung statt. Die Bewerber müssen sich nicht mehr attraktiv machen für die Unternehmen, sondern die Unternehmen müssen sich attraktiv machen für Bewerber – und: Die Bewerber kommen nicht mehr zum Unternehmen, die Unternehmen müssen zu den Bewerbern. Die Digital Talents erreicht man am besten digital und über ihre Smartphones. Das Handy spielt eine zentrale Rolle in ihrem Alltag und bietet daher umso mehr Potenziale für eine gezielte Ansprache. Mobile Recruiting ist besonders wichtig – die Personalbeschaffung über mobile Endgeräte. Mittlerweile existiert eine große Auswahl von Tools: darunter Messenger, Social Media Plattformen oder Online Foren. Dazu kommen spezialisierte Sourcing-Plattformen wie Talential, Talentwunder oder Talentbin. Die Sourcing-

Programme können aufgrund von Inhalts- und Persönlichkeitsanalysen geeignete Kandidaten aus dem World Wide Web herausfiltern. Eine Ansprache auf allen (sozialen) Kanälen sollte man allerdings vermeiden, um die eigene Botschaft nicht zu verwässern. Sondern lieber diejenigen gezielt nutzen, auf denen sich die Zielgruppen selbst bewegen: Die Generation Z erreicht man beispielsweise eher via Instagram, Snapchat oder YouTube als über Facebook.

Immer wichtiger: Bewertungsplattformen

Eine immer wichtigere Rolle spielen Bewertungsplattformen, insbesondere seit dem Start von Google for Jobs in Deutschland, wo Unternehmensbewertungen von beispielsweise Kununu öffentlich unter dem Stellenangebot dargestellt werden. Hier sollten Unternehmen unbedingt aktiv sein. Sie zu ignorieren wäre ein großer Fehler, denn die Digital Talents nutzen diese Plattformen bei der Wahl des richtigen Arbeitgebers. Daher ist es wichtig, das eigene Unternehmensprofil zu pflegen und sich als attraktive Arbeitgebermarke zu präsentieren. Hier ist Authentizität das A und O. Schließlich sind die Angehörigen der Generationen Y und Z internetversiert und bestens vernetzt. Unternehmensinformationen werden über Arbeitgeber-Bewertungsportale ebenso schnell gecheckt wie über persönliche Kontakte.

Kommunizieren Sie richtig

Vor allem in Sachen Reaktionsgeschwindigkeit stellt die aktive Suche und Interaktion, neben Inhalten und Ansprache, für Unternehmen hohe Anforderungen dar. Kommentare und Bewertungen – auch und vor allem negative – sollten ernst genommen und auch möglichst mit einem zeitnahen (!) Feedback versehen werden. Dasselbe gilt für Bewerbungen. One-Click-Bewerbung gehört in einem gut aufgeräumten Bewerbermanagementsystem inzwischen zum Standard. Bewerber klicken auf den Bewerben-Button und importieren mit einem Klick die Daten aus ihrem LinkedIn-Profil und bewerben sich damit bei einem Arbeitgeber oder Personalberater. Genauso schnell wie sich beworben wird, genauso schnell erwarten die Bewerber Feedback. Tests haben gezeigt, dass die Net-Generation bereits nach einer Stunde ohne Rückmeldung darüber nachdenkt, sich bei anderen

Unternehmen zu bewerben. Das lässt sich auf deren eigenes Kommunikationsverhalten zurückführen: schnell, effizient und mit Rückmeldung innerhalb weniger Minuten von Nutzern aus aller Welt. Sie übertragen dieses Verhalten auf Unternehmen und suchen nach raschen Kommunikationswegen, flachen Hierarchien und Austausch mit Mitarbeitern auf ihrer Wellenlänge. Digital Natives können Kommunikationsstrukturen, die durch steile Hierarchien geprägt sind und die Authentizität des Gegenübers ausblenden, wenig abgewinnen.

Pflegen Sie Ihr Employer Branding

Personalern sei geraten, ihr Marketing und ihre Kommunikation auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen anzupassen und ihnen maßgeschneiderte Angebote zu machen: etwa frühzeitige Praktika einerseits oder individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten andererseits. Auch die Unternehmensleistungen sollten auf die spezifischen Ansprüche abgestimmt werden, um sie langfristig zu binden: z. B. Boni und Homeoffice für die Ypsiloner, ein festes Gehalt und ein geregelter 8-Stunden-Tag für die Z-ler. Und natürlich ist auch bei Formulierungen extremes Fingerspitzengefühl gefragt: Die engagierte Generation Y überzeugen Schlüsselwörter wie „fairer Arbeitgeber“ oder „flache Hierarchien“ weitaus eher als die pragmatische Generation Z, die exakte Stellenbeschreibungen erwartet. Statt schöner Phrasen und gestylter Modelle wirken Mitarbeiter als Testimonials in Filmen und Weblogs auf der eigenen Page/auf Plattformen glaubhafter und sympathischer.

Implementieren Sie neue Strukturen und Arbeitsweisen

Wichtig ist zudem, dass Unternehmen lernen müssen, mit den jungen Nachwuchskräften richtig umzugehen. Kommunikation ist der Schlüssel für ein gelingendes Miteinander der Generationen. Nur wer um die Hintergründe des Verhaltens des jeweils anderen Generationenvertreters weiß und für bestehende Unterschiede sensibilisiert ist, kann Potenziale erkennen, anstatt sich auf Hemmnisse zu fokussieren. Entscheidend ist daher, die Kommunikation zwischen den Generationen im Rahmen der Unternehmenskultur zu fördern und zu begleiten.

So haben strikt hierarchische Führung, analoge umständliche Prozesse, starre Arbeitsmodelle oder Sätze wie „das haben wir immer schon so gemacht“ ausgedient. Wenn ein Digital Talent in eine neue Organisation kommt und merkt, dass die Kultur nicht zu ihm passt, dann ist die Gefahr der schnellen Abwanderung groß. Die Toleranzgrenze liegt in dieser Gruppe nur noch bei durchschnittlich sechs Monaten. In der Generation X sind es noch zwei bis drei Jahre.

Führungskräfte sollten sich darauf einstellen, dass es „den typischen“ Arbeitstag, an dem Mitarbeiter innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens an einem bestimmten Arbeitsplatz anzutreffen sind, nur noch bedingt geben wird. Mobile Technologien machen das Arbeiten zu unterschiedlichen Zeiten und an unterschiedlichen Orten möglich. Besonders die Generation Y nutzt diese Möglichkeiten in der für sie jeweils passenden Art und Weise.

Und last but not least sollten Unternehmen soziale und neue Technologien integrieren, die die Wünsche der Generation Z befriedigen, eine höhere Produktivität sicherstellen und helfen Ablenkungen zu kontrollieren

Zusammenfassung: Worauf es bei der Rekrutierung von Digital Talents ankommt

Auch wir von der JOB AG befinden uns in direkter Konkurrenz mit Unternehmen und anderen Personaldienstleistern um die besten Projektmitarbeiter. Schon vor einiger Zeit haben wir deshalb begonnen, unsere Bewerbungsprozesse an die Anforderungen der Bewerber anzupassen. Da wir ein sehr breites Spektrum abdecken, haben Talente bei uns die Wahl: Sie können uns ihre Bewerbung entweder mit wenigen Klicks online, per Mail oder klassisch per Post zukommen lassen. Insbesondere bei den elektronisch übermittelten Bewerbungen achten wir auf ein schnelles Feedback und halten die Bewerber regelmäßig auf dem aktuellen Stand des Auswahlprozesses. Außerdem sind unsere Mitarbeiter darin geschult, in Job- und Karriereportalen gezielt nach geeigneten Bewerbern zu suchen, mit ihnen Kontakt zu halten und sie bei Bedarf mit konkreten Jobangeboten zu versorgen. Mit der Vermittlung sehen wir unsere Aufgabe aber noch nicht als erledigt an. Ganz im Gegenteil: Uns ist sehr daran gelegen, bei unseren Projektmitarbeitern immer auf dem Laufenden zu sein und stellen uns daher regelmäßigem Feedback. Insbesondere bei den jüngeren Menschen ist diese

offene, persönliche und partnerschaftliche Einstellung von großer Bedeutung. Weitere Tipps haben wir für Sie hier noch einmal zusammengefasst:

- Verstehen Sie die neuen Generationen und beschäftigen Sie sich mit deren Interessen. Was interessiert sie, was machen sie in ihrer Freizeit, was beschäftigt sie?
- Zeigen Sie Präsenz auf Arbeitgeberbewertungsportalen. Stellen Sie sich dem Vergleich und sorgen Sie für eine optimale Reputation Ihrer Organisation.
- Halten Sie sich da auf, wo Ihre Zielgruppe ist. Post & Pray war gestern, Anzeigenschalten allein reicht nicht mehr aus. Gehen Sie auf die Menschen zu und sprechen Sie sie dort an, wo sie sind – on- und offline.
- Alte Zöpfe abschneiden: Überdenken Sie Gewohnheiten und Prozesse.
- Geben Sie Ihren Bewerbern und Mitarbeitern regelmäßig und zeitnah Feedback.
- Führen Sie einen Kulturcheck durch und bauen Sie ein zielgerichtetes Employer Branding auf.
- Wagen Sie erste Gehversuche im Umgang mit künstlicher Intelligenz und Automatisierung.

JOB AG
Personaldienstleistungen AG
Rangstraße 9
36037 Fulda
Tel.: 0661-90250-0
Fax: 0661-90250-99
E-Mail: info@job-ag.com
Website: www.job-ag.com

Über die JOB AG:

Die 2002 gegründete JOB AG mit Hauptsitz in Fulda ist der Spezialist im Personal Management für Unternehmen und Job Management für Bewerber. Mit aktuell 67 Niederlassungen gehört die JOB AG zu den führenden Personaldienstleistern Deutschlands. Das Unternehmen bietet innovative Lösungen für Wirtschaft und Gesellschaft mit einem hohen individuellen Nutzen. Diese Lösungskompetenz wird sichergestellt durch spezialisierte Leistungsmarken und Beteiligungen mit bundesweiter Präsenz:

JOB AG Industrial Service

Spezialist für gewerbliche Hilfs- und Fachkräfte

JOB AG Business Service

Spezialist für kaufmännische Fach- und Führungskräfte

JOB AG Technology Service

Spezialist für Ingenieure, Techniker und IT-Spezialisten

JOB AG Medicare Service

Spezialist für Fachkräfte in den Bereichen Gesundheits-, Sozialwesen und Erziehung

JOB AG Source One

Spezialist für Freelancer im IT-, Engineering- und Finance-Sektor

JOB AG Logistik Inhouse Service

Spezialist für Hilfs- und Fachkräfte in Verkehr und Logistik

Bräse & Hagedorn GmbH

Spezialist für Fachkräfte im gewerblich-technischen Bereich mit Schwerpunkt Automotive

Das Leistungsspektrum umfasst alle Module der Wertschöpfungskette des modernen Personal Managements: Human Resources-Beratung, Zeitarbeit, Personalvermittlung, Tempo-Perm Lösungen, Master-Vendor Lösungen, Onsite-Management, Interims-Management und Direct Search.

Die JOB AG ist mehrfach ausgezeichnet: seit 2014 durch das Magazin Wirtschaftswoche als Personaldienstleister mit dem „Höchsten Kundenvertrauen“ (Platz 1 unter allen Personaldienstleistern bundesweit); seit 2014 durch das renommierte Magazin FOCUS Business als „Top Personaldienstleister Deutschlands“; seit 2014 durch das Arbeitgeber-Bewertungsportal kununu als „Top-Company“; seit 2018 durch die Tageszeitung DIE WELT als „Marken-Champion“ (Platz 1 in Deutschland unter allen Personalvermittlern).

Im Geschäftsjahr 2018 erzielte die JOB AG einen Umsatz von 162,2 Mio. €. Das Unternehmen beschäftigt derzeit rund 4.000 Mitarbeiter.

Quellen:

Agentur Junges Herz

<https://www.agentur-jungesherz.de/hr-glossar/fachkraeftemangel-deutschland-analyse-definition-zahlen/>

Bundeszentrale für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (baua)

https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/artikel30.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D1

Bundeszentrale für politische Bildung

<https://www.bpb.de/apuz/26510/auswirkungen-des-demographischen-wandels-auf-arbeit-und-arbeitslosigkeit?p=all>

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)

<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html>

Deutschlandfunk

https://www.deutschlandfunk.de/fachkraeftemangel-deutschland-braucht-260-000-zuwanderer-im.1773.de.html?dram:article_id=440792

Tripleteam

https://tripleteam.ch/wp-content/uploads/2016/06/Generation_Z_Metastudie.pdf