

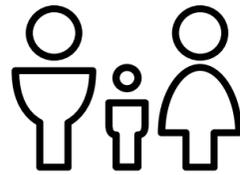
# Hidden Worker – Unentdeckte Talente

Was Unternehmen und Regierungen tun können,  
um verborgene Talentpools aufzudecken und  
Qualifikationslücken zu schließen

**Der Fachkräftemangel in Deutschland spitzt sich zu** durch Faktoren wie die Covid-19-Pandemie, eine drastisch alternde Bevölkerung und stark rückläufige Immigrationszahlen. In einer Studie hat Accenture zusammen mit der Harvard University eine Gruppe Menschen identifiziert – die sogenannten **„Hidden Worker“** – die alle notwendigen Fähigkeiten mitbringen, um am Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein, aber trotzdem unentdeckt bleiben. Die Studie zeigt, wie man sie findet.

# Die Covid-19-Pandemie hat einen **starken und nachhaltigen Einfluss auf den deutschen Arbeitsmarkt**

**67 %** der Berufstätigen mussten entweder das **Berufs- oder das Privatleben priorisieren**<sup>1</sup>



**12 %** der 2019 noch beschäftigten **Frauen** waren **2021 erwerbslos**<sup>3</sup>



**Gehaltserhöhungen/Boni** gab es für Frauen immer seltener wegen **geringerer Sichtbarkeit am Arbeitsplatz**<sup>1</sup>

**92 %** der Expert:innen sprechen von einer **Beschleunigung der digitalen Transformation**<sup>2</sup>



**56 % der oberen Einkommenschicht** arbeiteten während der Pandemie im Homeoffice<sup>3</sup>



**Häufige Jobverluste** bei unteren Einkommenschichten durch **fehlende Homeoffice-Möglichkeit**<sup>3</sup>

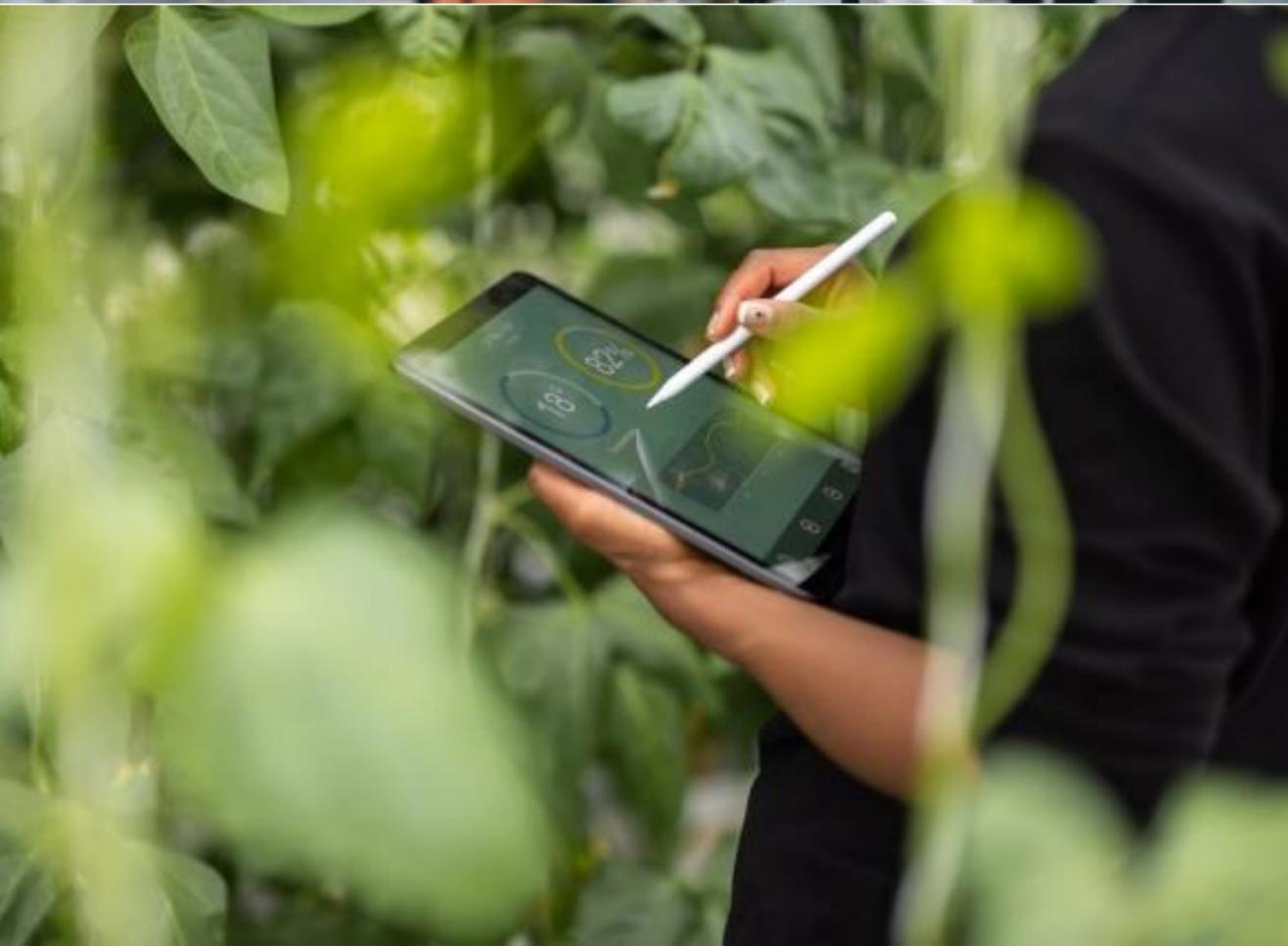


**Systemrelevante Tätigkeiten sind sichtbarer geworden**, Löhne blieben jedoch niedrig<sup>4</sup>

Arbeitsüberforderung: Unbezahlte Überstunden stiegen auf **Ø 9,2 h** pro Woche an<sup>1</sup>

**21,3 % mehr Frührentner** im Vergleich zu 2019<sup>5</sup>





# Die **Suche nach Fachkräften** in Deutschland **wird zur Herausforderung**



## **Wohnungsmangel**

200.000 Arbeitskräfte werden benötigt, um 400.000 fehlende Wohnungen für Deutschland zu bauen.<sup>1</sup>



## **Energiewende in Gefahr**

440.000 zusätzliche Fachkräfte werden benötigt, um die Klimaziele zu erreichen. Wind- und Solarausbau stehen still.<sup>1</sup>



## **Infrastruktur & Alltag**

Systemrelevante Arbeitnehmer:innen werden an allen Stellen knapp: Busse verspäten sich, es gibt lange Wartezeiten im Restaurant, Pflegekräfte sind überlastet, Kita-Plätze fehlen.<sup>2</sup>



## **Personalmangel an Bord und am Boden**

Lufthansa streicht weitere 2.200 Flüge, andere Gesellschaften folgen; Passagiere müssen lange auf Koffer warten.<sup>2</sup>

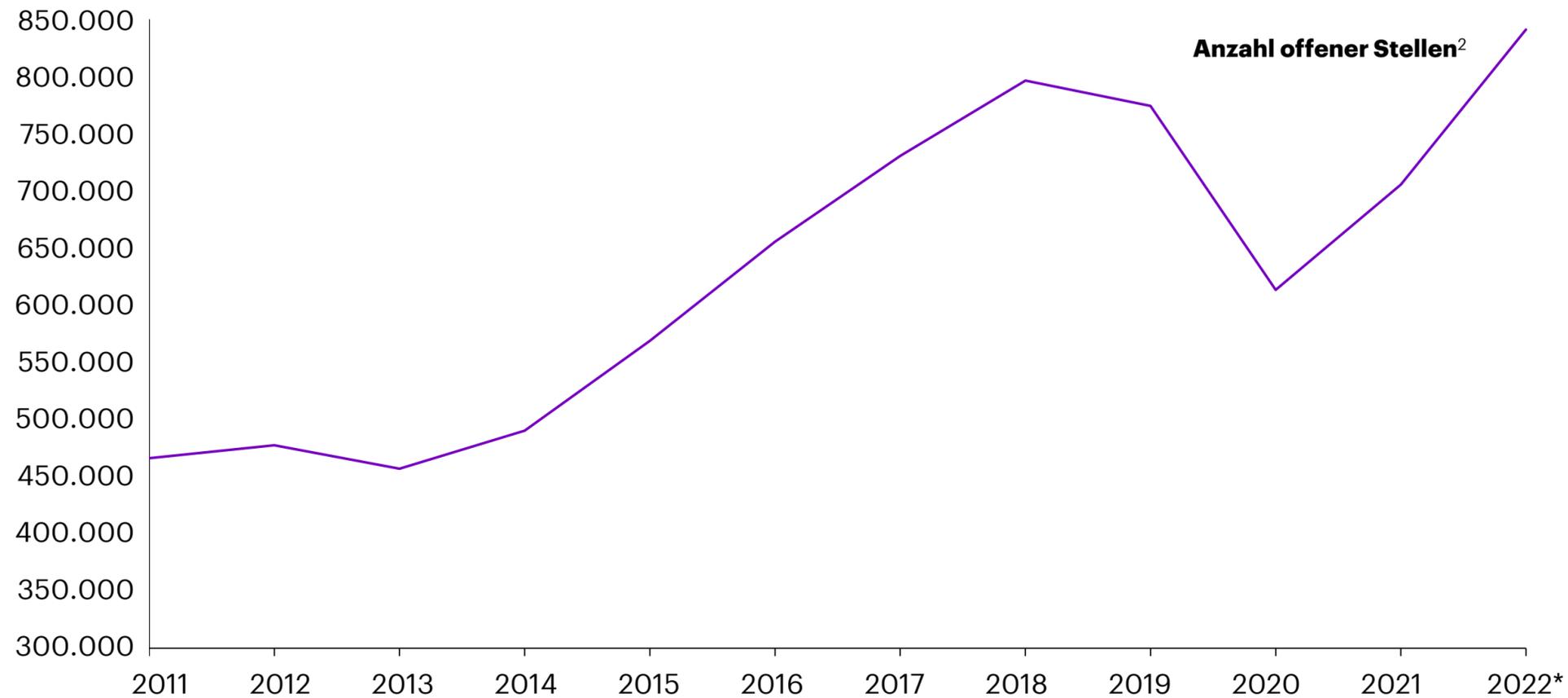
Quellen:

1. Handelsblatt (26.05.2022), 2. Tagesschau (11.06.2022)

Accenture: Hidden Worker – Unentdeckte Talente | 4

# Deutschland wird jedes Jahr **mehr und mehr Beschäftigte verlieren**

2023 wird der Höchststand der Beschäftigung mit fast 46 Millionen Erwerbstätigen überschritten sein. Danach werden **mehr Menschen aus dem Erwerbsleben ausscheiden als eintreten**. Nach Angaben des IfW wird Deutschland ab 2026 jährlich rund 130.000 Erwerbstätige verlieren.<sup>1</sup>



Quellen:

1. IfW (24.09.2021), 2. Statista (24.06.21), 3. IAB (27.08.2022)

\*Die Angabe entspricht dem Durchschnittswert der Monate Januar bis Juni. Einschließlich gemeldeter Arbeitsstellen mit Arbeitsort im Ausland

## Stellen, die nicht besetzt sind bei...<sup>3</sup>



**ungelernten Arbeiter:innen**

**24%**



**Menschen mit Berufsausbildung**

**60%**



**Uni-Absolvent:innen**

**16%**

# Der Fachkräftemangel hat **zwei Ursachen**

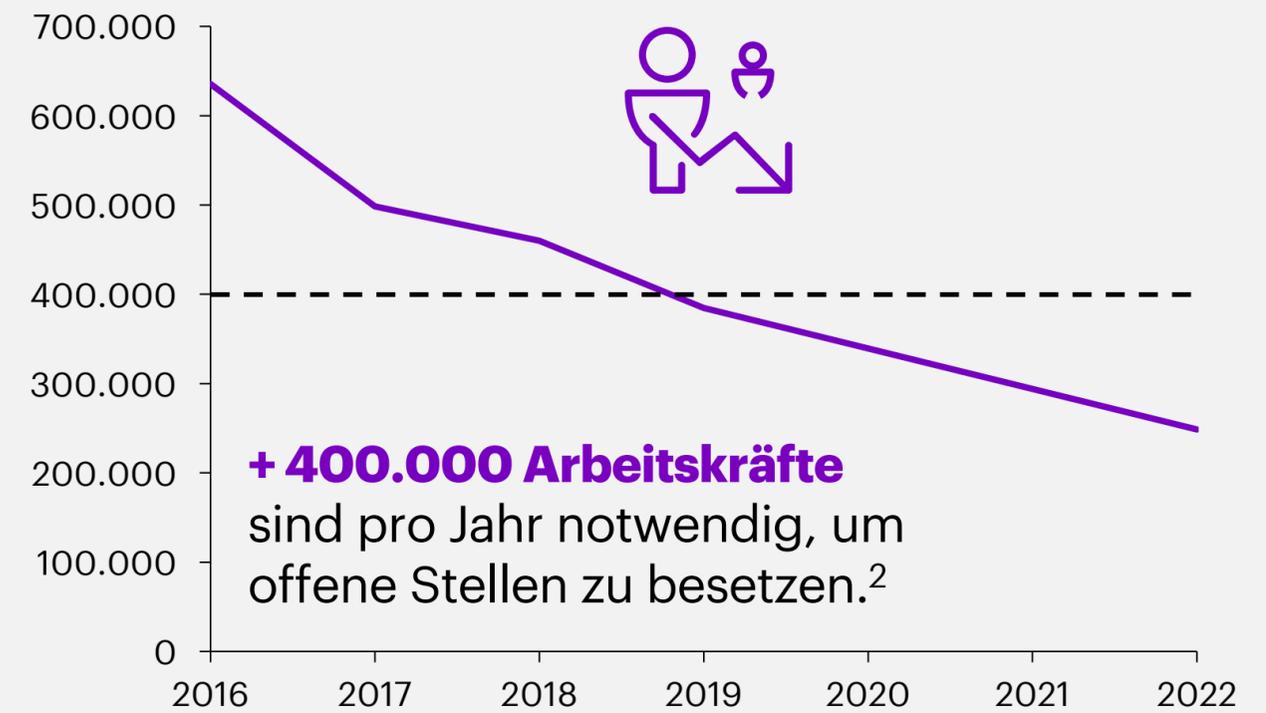
Die **alternde Bevölkerung** nimmt drastisch zu.

Anzahl Rentner:innen pro 100 Personen im Erwerbsalter



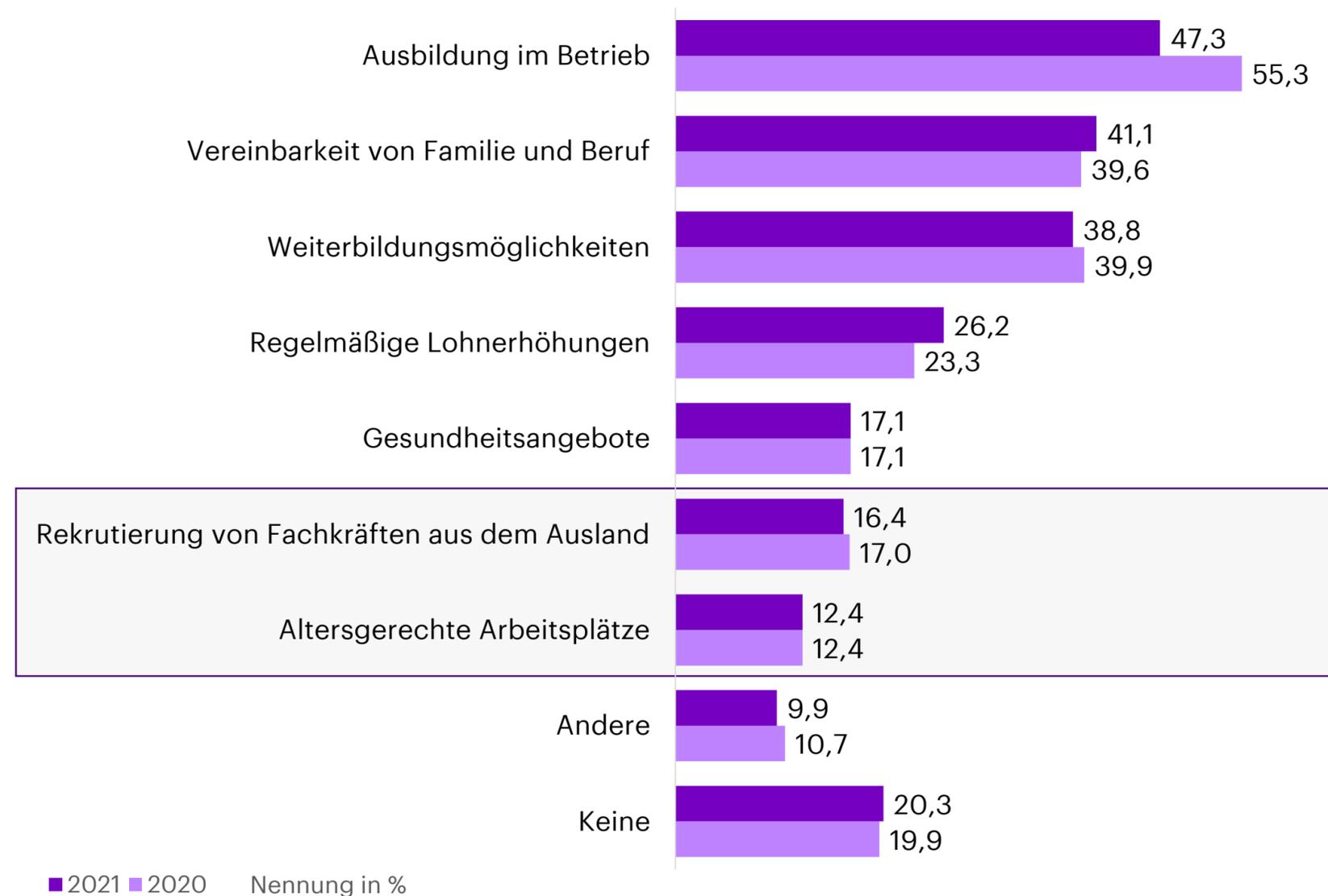
Der deutsche Arbeitsmarkt wird unattraktiver für **ausländische Arbeitskräfte**.

Anzahl Ausländer:innen, die nach Deutschland migrieren (netto)



# Die **Maßnahmen** zur Gewinnung von Arbeitskräften **sind unzureichend**

Instrumente, die Unternehmen nutzen, **um einen Fachkräftemangel zu vermeiden:**<sup>1</sup>



Quelle:  
1. Bertelsmann Stiftung (27.04.2022)



Unternehmen investieren nicht genügend ins Recruiting **ausländischer Fachkräfte** und in **altersgerechte Arbeitsplätze**.



**Die Regierung bietet unterstützende Maßnahmen an**, wie das Fachkräfteeinwanderungsgesetz, die „EU Blue Card“ oder einen Rentenzuschlag bei späterem Renteneintritt. Diese Schritte **reichen jedoch nicht aus**, um den Fachkräftemangel zu beheben.



**Dabei sind zahlreiche Menschen arbeitslos oder unterbeschäftigt – obwohl sie gerne arbeiten würden.**

Sie haben die richtigen Qualifikationen und können das Arbeitsumfeld bereichern – werden jedoch von einem Großteil der Unternehmen nicht beachtet.



### **Hidden Worker sind...**

- Senior Professionals
- Personen mit Pflegeverantwortung
- Ausländische Fachkräfte
- Personen mit Einschränkung
- Langzeitarbeitslose



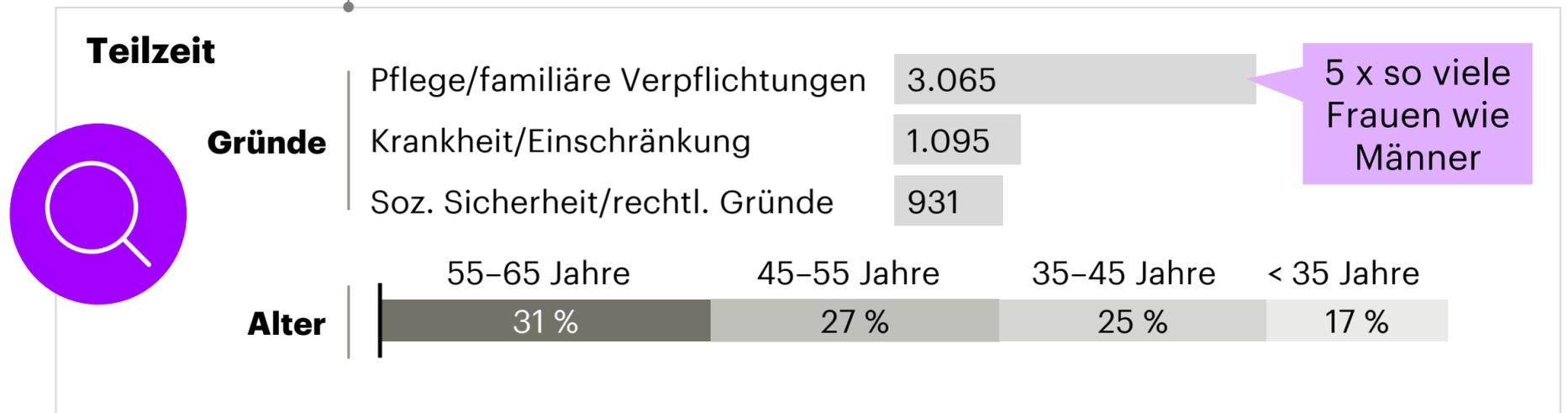
# Zusammensetzung der Hidden Worker in Deutschland<sup>1</sup>

Die folgende Grafik zeigt die absolute potenziell verfügbare Anzahl der Personen (in Tausend) in drei Kategorien:



**Legende:**

- Frührente: Rente, die vor Erreichen der regulären Altersgrenze bezogen werden kann.
- Kurzzeitarbeitslos: < 1 Jahr bei der Agentur für Arbeit gemeldet.
- Langzeitarbeitslos: > 1 Jahr bei der Agentur für Arbeit gemeldet.
- In Zeitarbeit: Arbeitsvertrag wurde mit Verleihfirma geschlossen; max. 20 h/Woche.
- Geringfügig beschäftigt: Einkommen ≤ 450 €; oder Beschäftigung ≤ 3 Monate/70 Arbeitstage.
- Befristet: Arbeitsverhältnis wurde auf bestimmte Zeit vereinbart; max. 20 h/Woche.
- Teilzeit: Teilzeitbeschäftigt ist ein Arbeitnehmender, dessen regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist, als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmenden.
- Pflege/familiäre Verpflichtungen: Personen, die aufgrund von Elternurlaub, der primären Betreuung von Kindern, älteren Menschen, oder anderen pflegebedürftigen Personen am Arbeitsplatz fehlen.
- Krankheit/Einschränkung: Personen, die aufgrund einer chronischen Krankheit für kurze oder längere Zeit nicht arbeiten.
- Soziale Sicherheit/rechtliche Gründe: Menschen, die aufgrund negativer Erfahrungen mit früheren Arbeitsverhältnissen, aus Gründen der sozialen Sicherheit oder aus rechtlichen Gründen nicht arbeiten.



<sup>1</sup> Statistisches Bundesamt (12.01.2022). Medium: [Erwerbstätigenrechnung im Rahmen der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung – Statistisches Bundesamt \(destatis.de\)](#)  
 Destatis (07.07.2022). Atypical employment – German Federal Statistical Office. Medium: [Atypical employment - German Federal Statistical Office \(destatis.de\)](#)  
 Destatis (31.03.2022). Kernerwerbstätige in unterschiedlichen Erwerbsformen – Atypische Beschäftigung - Statistisches Bundesamt. Medium: [Kernerwerbstätige in unterschiedlichen Erwerbsformen – Atypische Beschäftigung – Statistisches Bundesamt \(destatis.de\)](#)

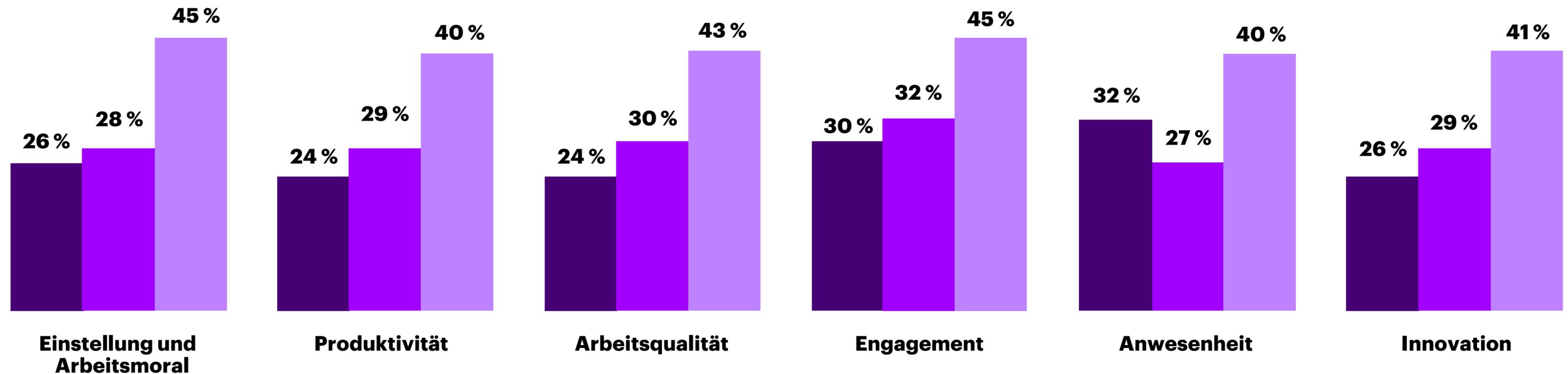
# Verstecktes Potenzial: Frauen in Teilzeit

## 14,8 Milliarden €

Das Bruttoinlandsprodukt wäre um **0,4 Prozent höher**, wenn alle Frauen, die aufgrund von Care-Arbeit in Teilzeit tätig sind, **einen Tag pro Woche mehr arbeiten und im Gegenzug Unterstützung für die Betreuung von Kindern und älteren Menschen erhalten würden.\***

\* Mehrwert abzüglich Kosten  
Annahme: Betreuungskosten von 80 €/Tag und Person. Datenmodell entwickelt von Accenture

# Deutsche Unternehmen, die Hidden Worker einstellen, haben ein **wesentlich geringeres Risiko** eines Fachkräftemangels



Anteil der befragten Unternehmen, welche die entsprechende Dimension bei ihren Mitarbeitenden als ausgeprägt bewerten<sup>1</sup>

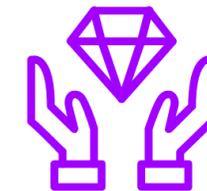
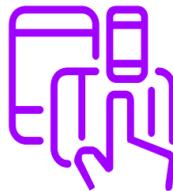
■ Unternehmen, die keine Hidden Worker einstellen    ■ Unternehmen, die wenige Hidden Worker einstellen    ■ Unternehmen, die viele Hidden Worker einstellen

A woman with her hair in a bun, wearing a light blue denim shirt, is standing at a wooden workbench in a workshop. She is looking at a laptop and has a pen in her hand. The workshop is filled with various wooden planks and tools, and there are large windows in the background. The lighting is warm and focused on the woman and her work area.

# Ein Fokus auf Schlüsselqualifikationen und geeignete Leitprinzipien

tragen dazu bei, Hidden Worker zu finden und nachhaltig ans Unternehmen zu binden.

# Wie Unternehmen **Hidden Worker finden und halten** können



## 1. **Vergrößern Sie den Kandidatenpool**

Suchen Sie nach **Fähigkeiten** – nicht nach Abschlüssen oder Zertifikaten.

Definieren Sie sechs bis acht **Mindestanforderungen**. Zu viele Suchkriterien sortieren geeignete Kandidat:innen automatisch aus.

## 2. **Vereinfachen Sie den Einstieg**

Verbessern Sie die **Nutzerfreundlichkeit der Recruiting-Tools** für Kandidat:innen und Mitarbeitende.

Vereinfachen Sie den **Immigrationsweg** für ausgebildete Arbeitskräfte aus dem Ausland.

## 3. **Messen Sie Ergebnisse – nicht Zeit**

Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden die größtmögliche **Arbeitsflexibilität**.

Überdenken Sie, ob Sie Ihre Mitarbeitenden langfristig anhand ihrer **Leistung** und nicht in Zeit messen wollen.

# 1. Vergrößern Sie den Kandidatenpool

 Bewerber:innen werden von nicht ausgereiften Systemen **automatisch aussortiert oder sehen keine Chance**, weil sie glauben, bestimmte formale Kriterien nicht zu erfüllen.

 **Die Hyperpersonalisierung des Arbeitsmarktes** macht Skills zum kleinsten gemeinsamen Nenner, welcher auf granularer Ebene hilft, richtige Mitarbeitende zu finden, ihre Bedürfnisse zu verstehen und ihre Stärken richtig einzusetzen.

 **Formulieren Sie Ihre Stellenbeschreibungen um: Wählen Sie nur sechs bis acht Mindestanforderungen**, statt nach Zertifikaten oder Abschlüssen zu fragen, um Ihren Bewerberpool zu vergrößern.

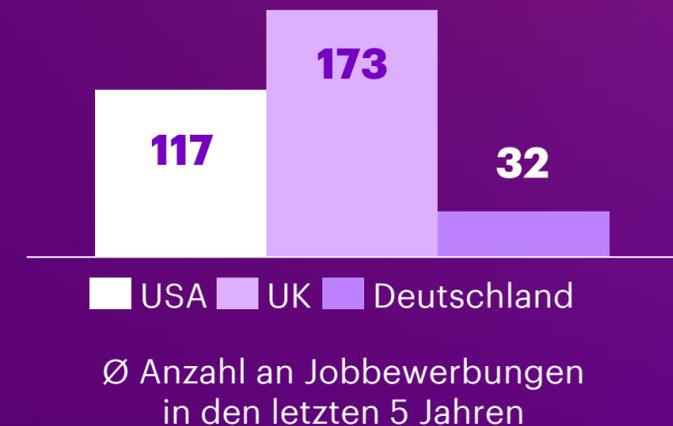


## Deutsche Unternehmen

- **Zwei Drittel sind** unzufrieden mit den eigenen Stellenbeschreibungen
- Nur **50 Prozent** verfügen über Recruiting-Systeme

## Deutsche Arbeitnehmer:innen

- Sie bewerben sich **wesentlich seltener** als britische oder US-amerikanische Arbeitnehmer:innen<sup>1</sup>



Quelle:  
1. Accenture Hidden Worker Studie (2021)

## 2. Vereinfachen Sie den Einstieg



### Benutzerfreundlichkeit

Gestalten Sie das Bewerbungsverfahren so einfach und strukturiert wie möglich, um den Einstieg für Hidden Worker zu erleichtern.



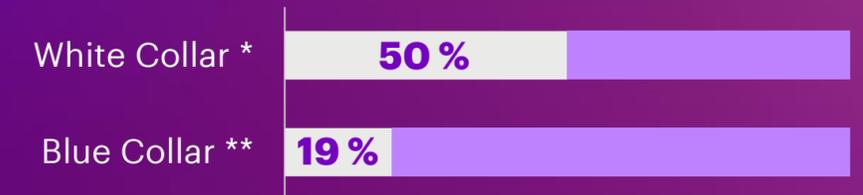
### Immigrationssysteme

- Regierungen müssen administrative Hürden und komplexe Voraussetzungen reduzieren
- Sie müssen mehr transnationale Vereinbarungen zur Vermittlung von ausländischen Arbeitskräften treffen
- Regierungen sollten sich an erfolgreichen Immigrationssystemen, wie etwa der Skill-based Immigration in Kanada oder Australien, orientieren, um gut ausgebildete Arbeitskräfte zu gewinnen



### Benutzerfreundlichkeit<sup>1</sup>

Anteil der Personen, die sich wegen des Bewerbungsverfahrens nicht mehr auf die Stelle beworben haben



\* White Collar = Büroangestellte  
\*\* Blue Collar = Industriearbeiter

### Immigrationshürden, z.B.:<sup>2</sup>

- Deutschkenntnisse: B2
- Ein Jahreseinkommen > 55.400 €
- Abschlusszeugnisse und Zertifikate

Quellen:

1. Accenture Hidden Worker Studie (2021), 2. Bertelsmann Studie (27.04.2022)

# 3. Messen Sie Ergebnisse – nicht Zeit



**Flexible Arbeitsmodelle** sind laut Mitarbeitenden, gefolgt von unterstützender Regierungspolitik, der Hauptgrund für die Rückkehr an den Arbeitsplatz.<sup>1</sup> Kurzfristig sollten Unternehmen in deren Umsetzung und in datengestützte strategische und operative Personalplanung investieren.



**Langfristig** sollten Unternehmen überlegen, inwieweit sie die Mitarbeitenden anhand ihrer **Leistung und nicht der Arbeitszeit** messen wollen.



## Arbeiten nach Renteneintritt

„Jean-Claude Moyen lebt im Unruhestand. Einerseits ist der 65-Jährige seit fünf Jahren in Rente. Andererseits arbeitet er zeitweise wieder als ‚Senior Professional‘ für sein altes Unternehmen [...] ZF.“

Bei ZF registrierten sich seit 2016 mehr als **300 Senior Professionals**.

2021 haben sie über **1.700 Einsatztage** geleistet. Der älteste Ehemalige bei ZF ist 76 Jahre alt.<sup>2</sup>

Quellen:

1. Accenture Hidden Worker Studie (2021), 2. Spiegel (04.06.2022)

# Autorinnen und Mitwirkende



## **Shirley Sheffer**

Managing Director, Talent & Organization/  
Human Potential Accenture DACH

[shirley.sheffer@accenture.com](mailto:shirley.sheffer@accenture.com)



## **Prof. Dr. Svenja Falk**

Managing Director,  
Accenture Research

[svenja.falk@accenture.com](mailto:svenja.falk@accenture.com)

## **Projektteam**

Anna Matias, Franziska Weck, Svenja Ruppenkamp,  
Daniel Bonfadini, Larissa Kühnert, Alissa Baethke, Helen S. Clarke