

Hidden Worker – Unentdeckte Talente

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

Inhaltsverzeichnis

- 01 |** Vorwort
- 02 |** Der Fachkräftemangel in Deutschland stellt Unternehmen vor Herausforderungen
- 03 |** Die Maßnahmen zur Gewinnung von Arbeitskräften sind nicht ausreichend
- 04 |** Der deutsche Arbeitsmarkt birgt noch viele unentdeckte Talente
- 05 |** Wie Hidden Worker Talentlücken schließen können
- 06 |** Wie Sie Hidden Worker finden und halten
 - 6.1** Vergrößern Sie den Kandidatenpool
 - 6.2** Vereinfachen Sie den Einstieg
 - 6.3** Messen Sie Ergebnisse – nicht Zeit

Anhang



01 Vorwort

Der deutsche Arbeitsmarkt hat sich verändert: Arbeitnehmer:innen haben eine größere Marktmacht als je zuvor. Gründe hierfür sind unter anderem der akute Fachkräftemangel, sinkende Immigrationszahlen und die steigende Zahl der Angestellten, die in Rente gehen. Unternehmen sind gezwungen, ihre Strategien zur Gewinnung und Haltung von Mitarbeitenden zu überdenken, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie müssen lernen, ihre Angestellten anders und vor allem effizienter zu führen, auf ihre Bedürfnisse gezielter einzugehen und mithilfe neuer Technologien datengestützte Entscheidungen (zum Beispiel im Recruiting) zu treffen.

Auch die Regierung muss sich den neuen Marktgegebenheiten anpassen, die Immigration fördern und die richtigen Arbeitsanreize schaffen. Nur so können der Wohlstand, die Innovationskraft und das Wachstum in Deutschland auch in der Zukunft sichergestellt werden. Oberste Priorität sollten hierbei der Ausbau von Betreuungsmöglichkeiten für Kinder und Pflegebedürftige sowie neue Immigrationsgesetze haben.

Die Forschung zu den Hidden Workern zeigt, dass wir den Arbeitsmarkt der Zukunft inklusiver denken und gestalten müssen – weil wir jedes einzelne Talent brauchen werden.



02

Der Fachkräftemangel in Deutschland stellt Unternehmen vor Herausforderungen

Durch Faktoren wie die Covid-19-Pandemie, eine drastisch alternde Bevölkerung und stark rückläufige Immigrationszahlen verliert Deutschland mehr und mehr Arbeitskräfte und riskiert somit Innovationspotenzial und die eigene Wettbewerbsfähigkeit.

In einer Studie hat Accenture zusammen mit der Harvard University eine Gruppe von Arbeitnehmer:innen identifiziert, die sogenannten **Hidden Worker**, die trotz versteckter Potenziale unentdeckt bleiben. Diese Studie zeigt, wie man sie findet.



Hidden Worker sind eine heterogene Gruppe von Menschen, die aus verschiedenen Gründen in Bewerbungsverfahren unentdeckt bleiben, sich nicht auf offene Stellen bewerben oder durch diverse Raster fallen, obwohl sie versteckte Potenziale besitzen und notwendige Fähigkeiten für den Arbeitsmarkt mitbringen.



Der Fachkräftemangel war bereits vor der Pandemie spürbar – jetzt hat sich die angespannte Situation am deutschen Arbeitsmarkt nochmals zugespitzt. 56 Prozent der Personen in den oberen Einkommenschichten verlagerten ihren Arbeitsplatz nach Hause. Die Krise hat besonders Geringverdiener sowie in Teilzeit Arbeitende und Minijobber:innen hart getroffen. Besonders benachteiligt waren Personen, die ihre Tätigkeit nicht im Homeoffice ausüben konnten. Zu diesen gehören beispielsweise Jobs im Einzelhandel oder in der Gastronomie.

Mehr als zwei Drittel der Berufstätigen gaben in einer Umfrage an, dass sie während der Coronapandemie Berufs- oder Privatleben priorisieren mussten.¹ Zusätzliche Care-Arbeit (wie die Betreuung von Kindern oder älteren Personen) führte dazu, dass besonders häufig Frauen aus dem Berufsleben ausschieden oder ihre Arbeitszeit reduzierten. Dies ging mit einer geringeren Sichtbarkeit am Arbeitsplatz und entsprechend weniger Chancen auf eine Gehaltserhöhung einher.

Im Vergleich waren 12 Prozent der 2019 noch beschäftigten Frauen 2021 erwerbslos.

Bei Personen mit mittleren bis hohen Einkommen und höherem Bildungsstand stieg hingegen die Zahl der unbezahlten Überstunden an, was auf die Vermischung von Beruf und Privatleben zurückzuführen ist.²

Schlechte Arbeitsbedingungen und niedrige Löhne herrschen nach wie vor bei den systemrelevanten Berufen vor – trotz der großen Sichtbarkeit, die sie während der Coronakrise erfuhren.³

Corona wirkte sich auch auf den Anteil an Rentner:innen aus: Die Zahl der Frührentner:innen stieg nach der Pandemie um weitere 5 Prozent und erreichte mit 590.884 Personen ein 20-Jahres-Maximum. Damit setzt sich der stetige Aufwärtstrend weiter fort: Seit 2019 ist die Zahl der Frührentner:innen um insgesamt 21,3 Prozent gestiegen.⁴



¹ Brand, Martijn. Arbeit und Arbeitsrecht (01.07.2021). Corona: Auswirkungen in der Arbeitswelt. Medium: [Corona: Auswirkungen in der Arbeitswelt - PERSONALPRAXIS Rasche Reaktion auf globale Veränderungen New Work, Mitarbeiterzufriedenheit | Fachartikel | Arbeit und Arbeitsrecht - Personal | Praxis | Recht \(arbeit-und-arbeitsrecht.de\)](#)

² Brabrand, Carsten, u.a. Bertelsmann Stiftung (06.2022). Die ungleichen Auswirkungen auf Beschäftigte im ersten Pandemiejahr. Medium: [BST-18-011 \(bertelsmann-stiftung.de\)](#)

³ Becher, Lena. Bundeszentrum für politische Bildung (15.05.2020). Corona-Krise: Was sind die Folgen für den Arbeitsmarkt? Medium: [Corona-Krise: Was sind die Folgen für den Arbeitsmarkt? | bpb.de](#)

⁴ Statistisches Bundesamt (12.01.2022). Medium: [Erwerbstätigenrechnung im Rahmen der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung - Statistisches Bundesamt \(destatis.de\)](#)



Veränderungen des deutschen Arbeitsmarktes durch Covid-19

67 % der Berufstätigen mussten entweder das **Berufs- oder das Privatleben priorisieren**¹



12 % der 2019 noch beschäftigten **Frauen** waren **2021 erwerbslos**³



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

92 % der Expert:innen sprechen von einer **Beschleunigung der digitalen Transformation**²



56 % der oberen Einkommenschicht arbeiteten während der Pandemie im Homeoffice³



Häufige Jobverluste bei unteren Einkommenschichten durch **fehlende Homeoffice-Möglichkeit**³



Systemrelevante Tätigkeiten sind sichtbarer geworden, Löhne blieben jedoch niedrig⁴

Arbeitsüberforderung: Unbezahlte Überstunden stiegen auf **Ø 9,2 h** pro Woche an¹



21,3 % mehr Frührentner im Vergleich zu 2019⁵

Quellen:

¹ Arbeit-und-Arbeitsrecht.de (01.07.2021), ² Bertelsmann Stiftung (06.2022), ³ BPB (15.05.2020), ⁴ DeStatis (12.01.2022), ⁵ Statistisches Bundesamt (23.08.2022)

Der Personalmangel verschärfte sich allerdings schon vor der Pandemie und betrifft mittlerweile fast alle deutschen Bürger:innen, wie einige der nachfolgenden Beispiele zeigen:



Wohnungsmangel

Um die 400.000 benötigten Wohnungen für Deutschland zu bauen, fehlen 200.000 Arbeitskräfte.¹



Energiewende in Gefahr

Um die Klimaziele zu erreichen werden 440.000 zusätzliche Fachkräfte benötigt; Wind- und Solarausbau stehen still.¹



Infrastruktur & Alltag

Busse verspäten sich, es gibt lange Wartezeiten im Restaurant, Pflegekräfte sind überlastet, Kita-Plätze fehlen.²



Personalmangel an Bord und am Boden

Lufthansa streicht weitere 2.200 Flüge, andere Gesellschaften folgen; es gibt lange Wartezeiten an Sicherheitskontrollen und Kofferbändern.²



¹ Anger, Heike, u.a. Handelsblatt (26.05.2022): Fachkräftemangel Baustellen ohne Bauarbeiter? Personalmangel bringt Wohnungsbau- und Klimaziele in Gefahr.

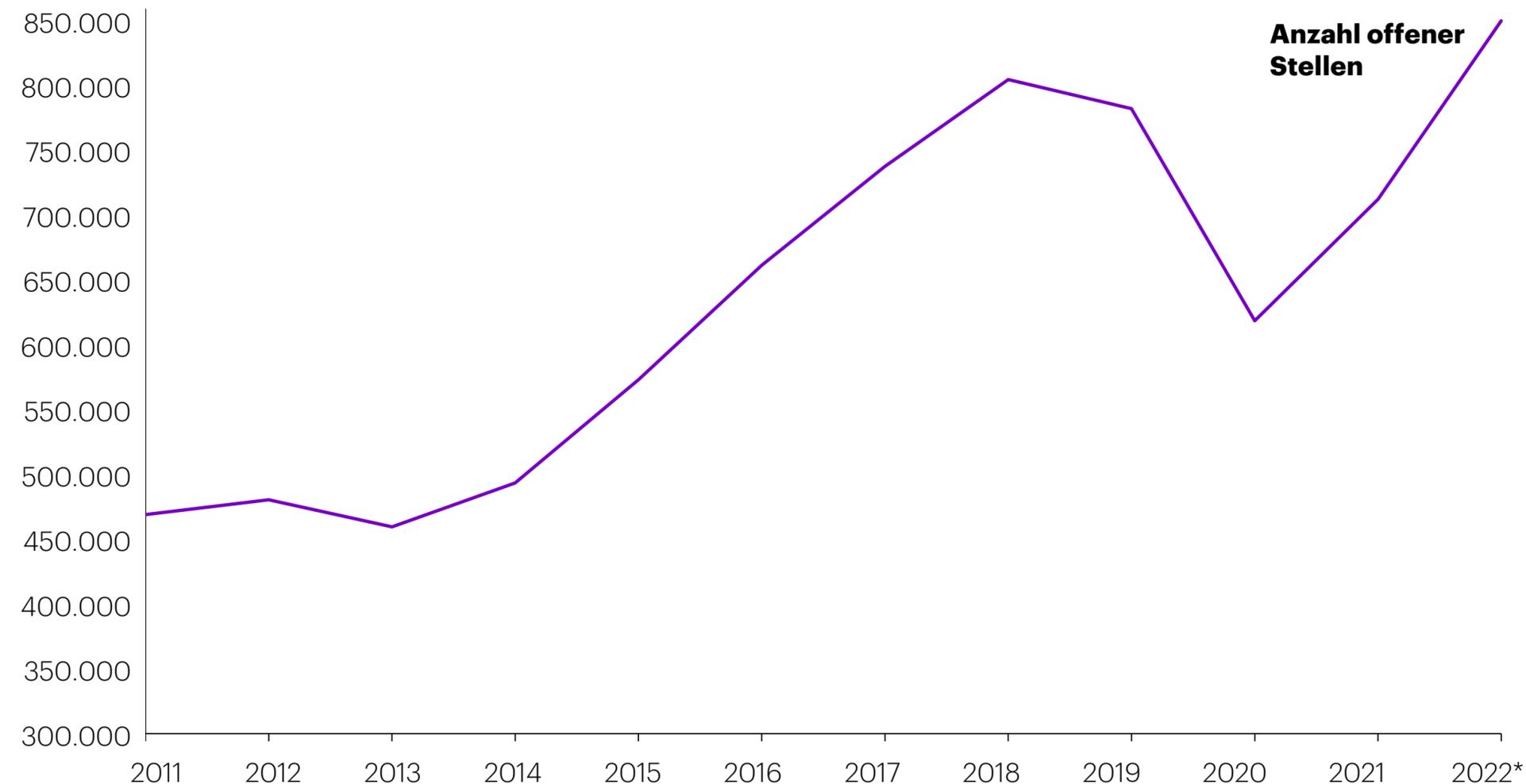
Medium: [Baubranche: Personalmangel gefährdet Wohnungsbau- und Klimaziele \(handelsblatt.com\)](https://www.handelsblatt.com/technologie/bauwirtschaft/personalmangel-gefaehrdet-wohnungsbau-und-klimaziele)

² Spreier, Katharina. Tagesschau (11.06.2022). Energiewende macht "Klimaberufe" attraktiv. Medium: [Azubis im Handwerk: Energiewende macht "Klimaberufe" attraktiv | tagesschau.de](https://www.tagesschau.de/wirtschaft/handwerk/azubis-im-handwerk-energie-wende-macht-klimaberufe-attraktiv)

Anzahl **offener Stellen** in Deutschland¹

„400.000 zusätzliche Arbeitskräfte pro Jahr sind notwendig, um den Wohlstand in Deutschland zu sichern.“

[Detlef Sheele, Bundesagentur für Arbeit²](#)



2023 wird der Höhepunkt der Beschäftigung mit fast 46 Millionen Erwerbstätigen überschritten sein. Danach werden mehr Menschen aus dem Erwerbsleben ausscheiden als eintreten. Nach Angaben des IfW Kiel wird Deutschland ab 2026 jährlich rund 130.000 Menschen im erwerbsfähigen Alter verlieren.³ Experten erwarten für 2060, dass ca. 14 Prozent weniger Erwerbstätige auf dem deutschen Arbeitsmarkt beschäftigt sein werden als heute.⁴ Hinzu kommt, dass sich die Zahl der Geburten seit Mitte der 1960er Jahre bis zum Anfang der 2000er Jahre fast halbiert hat: von 1,36 Millionen pro Jahr auf rund 700.000.⁵

¹ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Aktuelle Ergebnisse. Medium: [Aktuelle Ergebnisse - IAB - Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung](#)

² [Detlef Sheele, Bundesagentur für Arbeit \(23.08.2021\). Deutschland braucht 400.000 Migranten pro Jahr \(dw.de\)](#)

³ Kooths, Prof. Dr., Stefan. IfW Kiel (24.09.2021). FW: Alterung kostet Deutschland über ein Drittel seiner Wachstumskräfte. Medium: [Alterung kostet Deutschland über ein Drittel seiner Wachstumskräfte | Kiel Institut \(ifw-kiel.de\)](#)

⁴ Destatis (24.06.2021). Anteil von Menschen im Rentenalter, die erwerbstätig sind, hat sich binnen 10 Jahren verdoppelt. Medium: [Anteil von Menschen im Rentenalter, die erwerbstätig sind, hat sich binnen 10 Jahren verdoppelt - Statistisches Bundesamt \(destatis.de\)](#)

⁵ Spiegel, Ausgabe Nr. 23 (4.6.2022). Medium: Print



Es gibt zwei Hauptursachen für den Fachkräftemangel:

Die Alterung der Bevölkerung nimmt drastisch zu, während gleichzeitig die Attraktivität des deutschen Arbeitsmarktes für ausländische Arbeitskräfte sinkt.

Deutschland verliert wichtige Talente und gefährdet damit seine Wettbewerbsfähigkeit und das Wachstum. Vor allem im Ausbildungsbereich wird der Mangel an Fachkräften spürbar. Dort ist die Hälfte der Stellen, etwa in der Pflege oder in der Baubranche, nicht besetzt.¹

Derzeit kommen 35 Rentner:innen auf 100 Personen im erwerbsfähigen Alter; im Jahr 2035 werden es 48 auf 100 sein.² Zudem hat die Hälfte der Arbeitstätigen die Absicht, vor dem offiziellen Rentenalter in den Ruhestand zu gehen. Ein weiteres Drittel kann sich vorstellen, vorzeitig in Rente zu gehen. Das bedeutet, dass mehr als die Hälfte der deutschen Bürger:innen (58,6 Prozent) potenzielle Frührentner:innen sind.³

Auch verliert der deutsche Arbeitsmarkt an Attraktivität: Der Einwanderungssaldo geht seit einem Jahrzehnt stetig zurück und ist seit 2015 deutlich rückläufig – die Nettoimmigrationszahlen sinken.^{4 5 6}

Stellen, die nicht besetzt sind bei...³



ungelernten Arbeiter:innen

24%



Menschen mit Berufsausbildung

60%



Uni-Absolvent:innen

16%

¹ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Aktuelle Ergebnisse. Medium: [Aktuelle Ergebnisse - IAB - Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung](#)

² Destatis (24.06.2021). Anteil von Menschen im Rentenalter, die erwerbstätig sind, hat sich binnen 10 Jahren verdoppelt. Medium: [Anteil von Menschen im Rentenalter, die erwerbstätig sind, hat sich binnen 10 Jahren verdoppelt - Statistisches Bundesamt \(destatis.de\)](#)

³ Heuser, Prof. Dr., Michael. Deutsches Institut für Vermögensbildung und Alterssicherung (13.07.2021): Studie: Mehrheit der Deutschen will früher in Rente. Medium: [Studie: Mehrheit der Deutschen will früher in Rente | Presseportal](#)

⁴ Bundesamt für Migration & Flüchtlinge (02.2019). Migrationsbericht 2016/2017: Zentrale Ergebnisse. Medium: [migrationsbericht-2016-2017-zentrale-ergebnisse.pdf \(bamf.de\)](#)

⁵ Graf, Johannes. Bundesamt für Migration & Flüchtlinge (07.2019). Wanderungsmonitoring Jahresbericht 2018. Medium: [Wanderungsmonitoring Jahresbericht 2018 EN \(bamf.de\)](#)

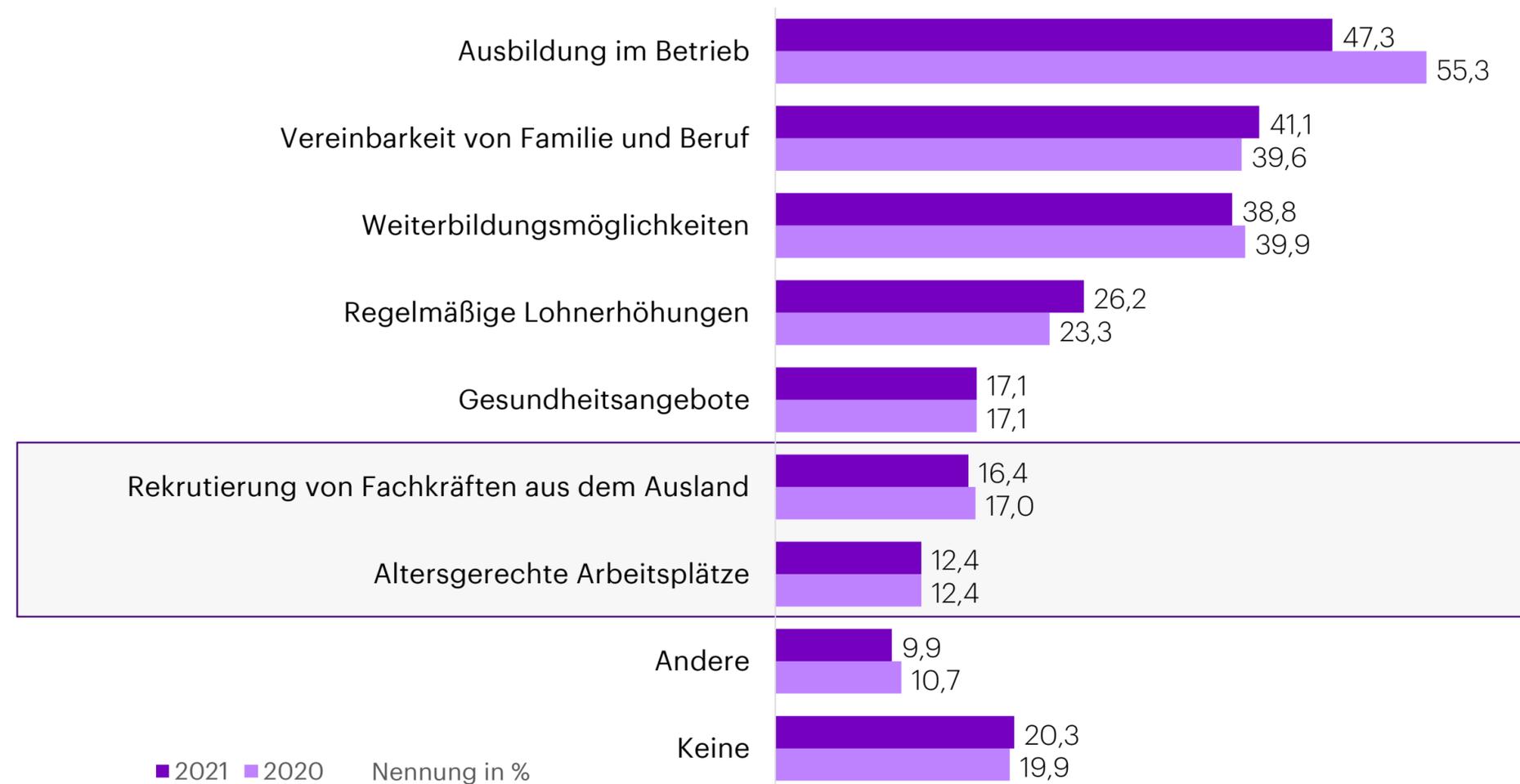
⁶ Destatis (2022). [Migration - German Federal Statistical Office \(destatis.de\)](#)



03 Die Maßnahmen zur Gewinnung von Arbeitskräften sind **nicht ausreichend**

Trotzdem handeln sowohl die Unternehmen als auch die Regierung zu unentschlossen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Instrumente, die Unternehmen nutzen, **um einen Fachkräftemangel zu vermeiden:**¹



Wie in der Abbildung zu sehen, verfolgen die Arbeitgeber:innen bereits einige Strategien, um Fachkräftengaps entgegenzuwirken. Sie rekrutieren jedoch zu wenig Arbeitskräfte aus dem Ausland und schaffen nicht genügend geeignete Arbeitsplätze für sogenannte Senior Professionals.

Maßnahmen der Regierung, wie das Fachkräfteeinwanderungsgesetz, die „EU Blue Card“ oder der Rentenzuschlag, sind sehr sinnvoll – reichen aber nicht aus, um ausländische Arbeitskräfte zu gewinnen und zu halten.²

Es besteht somit eine Diskrepanz zwischen den benötigten Arbeitskräften und dem Pool potenzieller Angestellter. Dabei ist eine große, heterogene Gruppe von 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.

¹ Schultz, Susanne. Bertelsmann Stiftung (27.04.2022): Fachkräftemigrationsmonitor 2021. Medium: [Fachkräftemigrationsmonitor 2021: Bertelsmann Stiftung \(bertelsmann-stiftung.de\)](#)

² Bundesamt für Migration & Flüchtlinge (03.01.2022). Medium: [Die Blaue Karte EU \(bamf.de\)](#)

04 Der deutsche Arbeitsmarkt birgt noch viele **unentdeckte Talente**

Wir nennen die von den Unternehmen unentdeckten Talente „Hidden Worker“.
Zu dieser Gruppe gehören beispielsweise:



Senior Professionals

Die Lebenserwartung in Deutschland steigt stetig und auch die Gesundheit im fortgeschrittenen Alter verbessert sich zunehmend. Fast jeder dritte im Ruhestand arbeitet daher auch noch über das Renteneintrittsalter hinaus. Weitere 12 Prozent aller befragten Rentner:innen sind nicht erwerbstätig, würden aber gerne einer bezahlten Beschäftigung nachgehen.¹



Personen mit Pflegeverantwortung

In diese Kategorie fallen fünfmal mehr Frauen als Männer. Sie steigen aus familiären Gründen auch häufiger aus dem Berufsleben aus und wechseln öfter in Teilzeit.



Ausländische Fachkräfte

In Deutschland sind 70 Prozent der hoch qualifizierten Geflüchteten nicht adäquat beschäftigt.²



Personen mit Einschränkungen

Diese Gruppe fühlt sich oft nicht von den Stellenangeboten angesprochen, ist jedoch in der Lage, einer bezahlten Beschäftigung nachzugehen.

¹ Gordo, Dr., Laura Romeu, u.a. IAB (08.2022). IAB Kurzbericht. Medium: [Rentnerinnen und Rentner am Arbeitsmarkt: Erwerbsarbeit im Ruhestand hat vielfältige Gründe – nicht nur finanzielle](https://www.iab.de/medien/rentnerinnen-und-rentner-am-arbeitsmarkt-erwerbsarbeit-im-ruhestand-hat-vielfaeltige-gruende-nicht-nur-finanzielle) (iab.de)

² T-online (07.09.2016). OECD: Flüchtlinge in Deutschland sind oft überqualifiziert. Medium: [OECD: Flüchtlinge in Deutschland sind oft überqualifiziert](https://www.t-online.de) (t-online.de)



All diese Menschen fallen durch das Standardraster im Recruiting. Unternehmen nehmen sie somit gar nicht erst in den Interviewprozess auf und schöpfen dadurch auch nicht ihren gesamten Talentpool aus.

In unserer Analyse haben wir für Deutschland 15,4 Millionen Hidden Worker identifiziert und diese in „Nicht auf dem Arbeitsmarkt“, „Nicht am Arbeitsplatz“ und „Nicht voll beschäftigt“ eingruppiert.

Die Kategorie „Nicht auf dem Arbeitsmarkt“ bezieht sich auf Frührentner:innen und umfasst 395.000 Personen. 1,1 Millionen Hidden Worker in der Kategorie „Nicht am Arbeitsplatz“ verteilen sich auf Langzeitarbeitslose und Kurzzeitarbeitslose. Bei Personen der Kategorie „Nicht voll beschäftigt“ bilden Arbeitnehmer:innen in Teilzeit die größte Gruppe. Sie arbeiten vermehrt aus familiären Gründen oder aufgrund von Care-Arbeit nicht in Vollzeit; ein Fünftel hat wegen Krankheit oder einer Behinderung die Arbeitszeit reduziert.

Die größte Altersgruppe der in Teilzeit Beschäftigten sind die 55- bis 65-Jährigen.

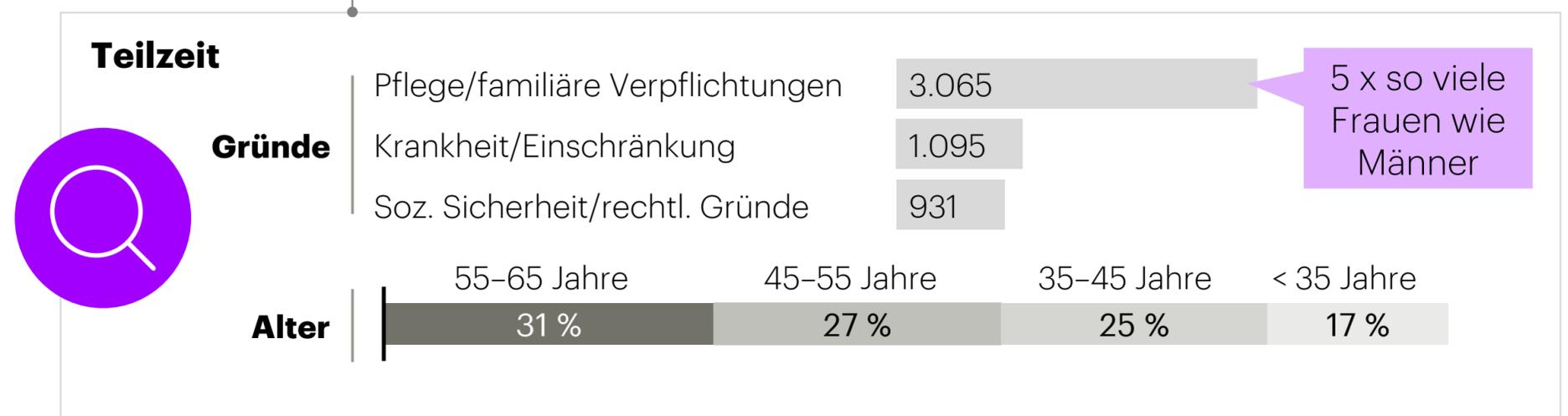
Zusammensetzung der Hidden Worker in Deutschland¹

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.



¹ 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 \(destatis.de\)](#)

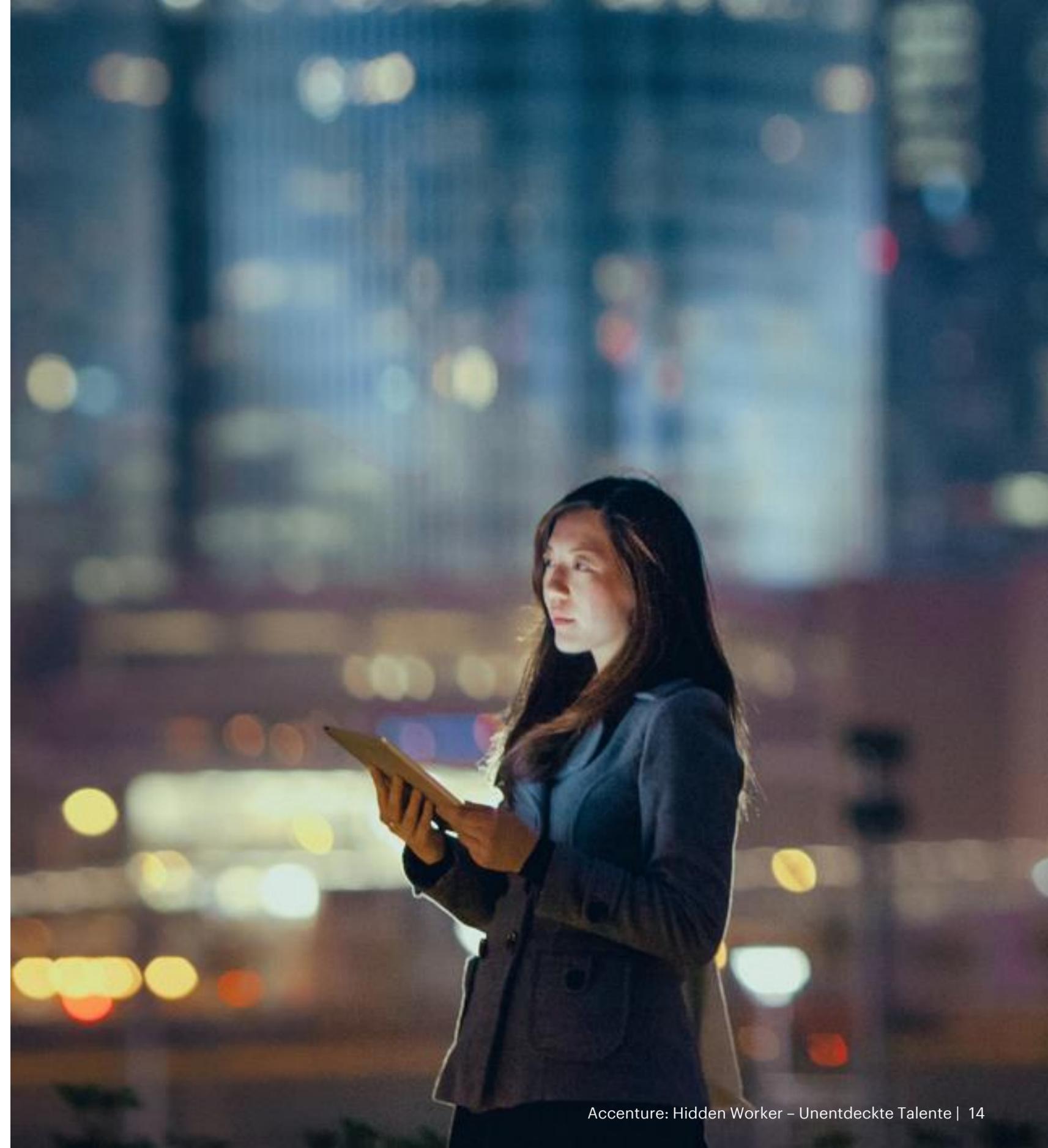
Verstecktes Potenzial: Frauen in Teilzeit

Teilzeitkräfte machen den größten Teil der Hidden Worker aus. Was wäre also, wenn alle Frauen, die aufgrund von Care-Arbeit in Teilzeit arbeiten, einen Tag pro Woche mehr arbeiten könnten, wenn sie wollen, und im Gegenzug Unterstützung für die Betreuung von Kindern und älteren Menschen erhalten würden?

Unsere Simulation hat ergeben:

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.

Eine Voraussetzung dafür wäre, dass sowohl Politik als auch Arbeitgeber:innen die nötige Infrastruktur für die Betreuung von Kindern und älteren Menschen bereitstellen, indem sie etwa den Zuzug von Pflegekräften aus dem Ausland ermöglichen.





05 Wie **Hidden Worker** Talentlücken schließen können

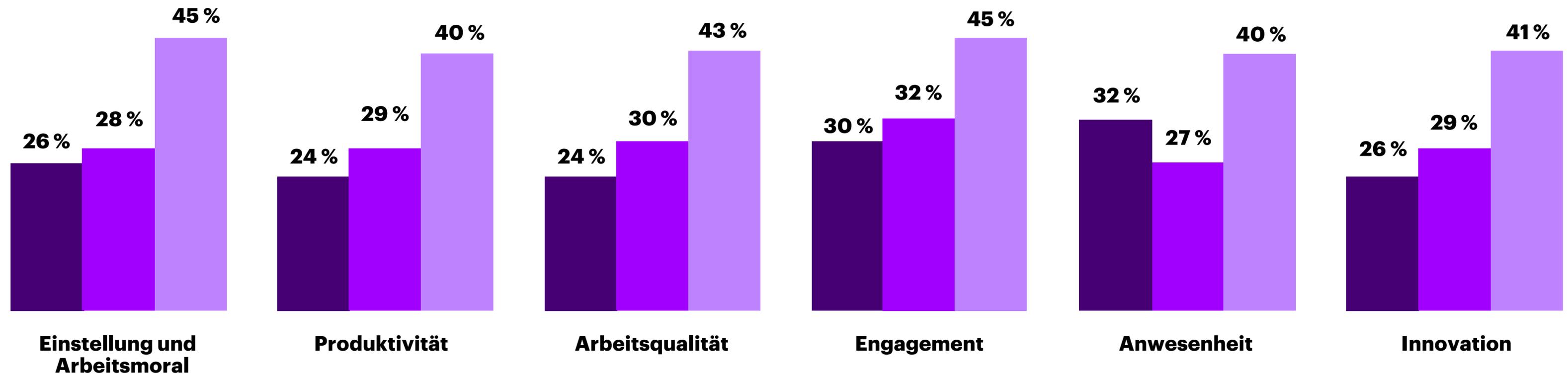
Unsere Studien zeigen, dass Hidden Worker die Personallücke im Unternehmen schließen und so die Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen können.

Deutsche Unternehmen, die diese Personengruppe beschäftigen, haben ein um 39 Prozent geringeres Risiko eines Fachkräfte- und Qualifikationsmangels. Das sagen zumindest Unternehmen in Deutschland, die Hidden Worker eingestellt haben.

Sie gaben an, dass ehemalige Hidden Worker in sechs wichtigen Bewertungskriterien – Einstellung und Arbeitsmoral, Produktivität, Arbeitsqualität, Engagement, Anwesenheit und Innovation – wesentlich besser abschneiden als ihre Kolleg:innen. Ebenso war es für die Unternehmen deutlich leichter, Diversity-Quoten zu erfüllen.



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.¹

■ Unternehmen, die keine Hidden Worker einstellen

■ Unternehmen, die wenige Hidden Worker einstellen

■ Unternehmen, die viele Hidden Worker einstellen



06 Wie Sie **Hidden Worker** finden und halten

Der Trend zur Hyperpersonalisierung des Arbeitsplatzes und der Fachkräftemangel erfordern gezielte Methoden, um versteckte Talente zu finden, deren Bedürfnisse zu verstehen und diese richtig im Unternehmen einzusetzen. Somit müssen sich Bereiche wie Recruiting, Employee Experience, Weiterbildung und operative/strategische Personalplanung den neuen Ansprüchen entsprechend verändern. Für die Mehrheit der Millennials hat zum Beispiel Weiterbildung am Arbeitsplatz Top-Priorität. Mehr als ein Drittel der befragten Mitarbeitenden würde sogar den Job verlassen, wenn sie im ersten Jahr nicht das nötige Training bekommen, um effektiv zu arbeiten.

Ein Fokus auf Schlüsselqualifikationen, ein vereinfachter Einstieg sowie geeignete Leitprinzipien tragen dazu bei, Hidden Worker zu finden und nachhaltig ans Unternehmen zu binden.



01

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.



02

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.



03

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.



6.1 Vergrößern Sie den Kandidatenpool

Mehr als zwei Drittel der befragten Arbeitgeber:innen in Deutschland sind unzufrieden damit, wie Stellenbeschreibungen verfasst werden und Recruiting-Prozesse in ihrem Unternehmen ablaufen. Nur die Hälfte der Unternehmen verfügt laut unserer Umfrage über elementare Rekrutierungssysteme. Automatisierte oder halb automatisierte Prozesse sortieren viele Kandidat:innen mit Potenzial aus, noch bevor diese den Einstellungsprozess durchlaufen haben.

Die Einstellung von Mitarbeitenden erfolgt häufig weiterhin auf der Grundlage von akademischen Abschlüssen und Qualifikationen und nicht auf Basis konkreter Fähigkeiten, die für den Job notwendig sind. Unternehmen sollten sich daher auf maximal sechs bis acht Mindestanforderungen konzentrieren, um die richtigen Mitarbeitenden zu finden. So vergrößern sie ihren Kandidatenpool.

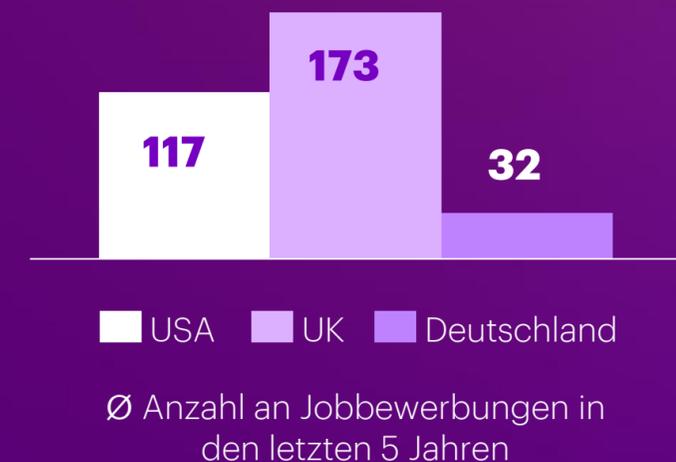


Im Schnitt bewerben sich Deutsche wesentlich seltener auf einen Job als Personen in den USA oder im Vereinigten Königreich. Das liegt vor allem daran, dass sie denken, nicht alle Anforderungen erfüllen zu können.

Wenn Unternehmen zu viele Anforderungen in den Stellenausschreibungen nennen, verkleinern sie den Bewerberpool von vornherein. Eine Aktualisierung der Stellenbeschreibungen auf Basis der notwendigen Fähigkeiten erhöht die Zahl der Bewerbungen.

Deutsche Arbeitnehmer:innen

Sie bewerben sich **wesentlich seltener** als britische oder US-amerikanische Arbeitnehmer:innen¹



Quelle:
¹ Accenture Hidden Worker Studie (2021)

6.2 Vereinfachen Sie den Einstieg

Wenn Unternehmen das Bewerbungsverfahren benutzerfreundlicher gestalten, fällt Hidden Workern der Weg zurück ins Berufsleben leichter – und sie bewerben sich häufiger. Laut unserer Umfrage haben sich bereits die Hälfte der Befragten mit Universitätsabschluss und ein Fünftel der Befragten mit einer Berufsausbildung wegen des komplizierten Bewerbungsverfahrens nicht auf ausgeschriebene Stellen beworben. Unternehmen gaben in einer Umfrage außerdem an, dass sie Schwierigkeiten haben, ausländische Qualifikationen zu bewerten. Über die Hälfte der befragten Unternehmen (57 Prozent) fänden es hilfreich, wenn es mehr transnationale Vereinbarungen zur Vermittlung oder Ausbildung von Fachkräften gäbe.¹

Neben den Unternehmen sollte auch die Politik administrative Hürden und komplexe Voraussetzungen reduzieren, um den Einstieg für qualifizierte ausländische Arbeitskräfte zu erleichtern. Im Vergleich zu Ländern wie Kanada oder Australien hinkt Deutschland beim Thema Immigration von qualifizierten Fachkräften stark hinterher. Diese Länder haben in den letzten Jahren ihre Immigrationssysteme verändert und konnten so substantiell mehr ausgebildete Arbeitskräfte ins Land holen. Auch in Israel und dem Vereinigten Königreich haben proportional mehr Eingewanderte einen Hochschulabschluss als Einheimische.²

Einige dieser Länder haben einen qualifikationsbasierten Immigrationsprozess nach Punktesystem (nach Ausbildung, Alter, Arbeitserfahrung, Gehalt etc.) eingeführt und vereinfachten ihre Immigrationsregularien.²

Deutschland hat durch Maßnahmen wie die Blue Card bereits den Grundstein gelegt, um die Immigration von gut ausgebildeten Fachkräften zu fördern. Dennoch werden ausländischen Arbeitskräften durch komplizierte bürokratische Prozesse und strenge Anforderungen Steine in den Weg gelegt. Sie müssen zum Beispiel ein jährliches Mindestbruttogehalt von 55.400 Euro, Deutschkenntnisse auf dem Niveau B2 sowie individuell von Immigrationsbeamten geprüfte Schulabschlusszeugnisse und Zertifikate vorweisen.³

Wie deutsche Unternehmen braucht auch die Regierung eine datenbasierte strategische Personalplanung auf Bundesniveau: Der Regierung empfehlen wir, den Immigrationsprozess zu vereinfachen und gleichzeitig eine höhere Transparenz hinsichtlich der Qualifikationen der Immigrierenden zu schaffen. So können in bestimmten Wirtschaftssektoren nachgefragte Fähigkeiten kurzfristig abgedeckt werden sowie Personen immigrieren, deren Skills für das langfristige Wachstum Deutschlands essenziell sind.



¹Schultz, Susanne. Bertelsmann Stiftung (27.04.2022): Fachkräftemigrationsmonitor 2021. Medium: [Fachkräftemigrationsmonitor 2021: Bertelsmann Stiftung \(bertelsmann-stiftung.de\)](#)

²Bundesamt für Migration & Flüchtlinge (03.01.2022). Medium: [Die Blaue Karte EU \(bamf.de\)](#)

³Die Regierung. Fachkräfteeinwanderungsgesetze. Medium: [Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz \(make-it-in-germany.com\)](#)

6.3 Messen Sie Ergebnisse – nicht Zeit

Flexible Arbeitsmodelle wie etwa Jobsharing, Jobrotation, Remote-Work-Modelle oder Altersteilzeit sind laut der von uns befragten Mitarbeitenden, gefolgt von unterstützender Regierungspolitik, der Hauptgrund für die Rückkehr an den Arbeitsplatz. Wenn Unternehmen solche Modelle jetzt einführen, können sie mehr Mitarbeitende halten.

Mittelfristig ist eine Investition in datenbasierte Mechanismen für strategische und operative Personalplanung ratsam, um die Belegschaft effizient und entsprechend der Vielfalt flexibler Arbeitsmodelle einsetzen zu können.

Langfristig sollten Unternehmen überlegen, inwieweit sie die Ergebnisse der Mitarbeitenden und nicht deren Arbeitszeit messen wollen. Beispiele dafür liefern Unternehmen wie Netflix und LinkedIn: Sie haben Arbeitsmodelle mit einem unbegrenzten Urlaubspensum eingeführt und konzentrieren sich auf die Leistung, statt die am Arbeitsplatz verbrachten Stunden zu vergüten.

Arbeiten nach der Rente

„Jean-Claude Moyer 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.“¹



Quelle:
¹ Spiegel, Ausgabe Nr. 23 (04.06.2022)

Autorinnen und Mitwirkende



Shirley Sheffer

Managing Director, Talent & Organization/
Human Potential Accenture DACH

shirley.sheffer@accenture.com



Prof. Dr. Svenja Falk

Managing Director,
Accenture Research

svenja.falk@accenture.com

Projektteam

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

Über Accenture

Accenture ist ein weltweit tätiges Beratungsunternehmen, führend in Digitalisierung, Cloud und Security. Wir bringen unsere umfassende Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten in mehr als 40 Branchen ein und bieten Dienstleistungen aus den Bereichen Strategy & Consulting, Technology und Operations sowie Accenture Song – gestützt auf das weltweit größte Netzwerk aus Centern für Advanced Technology und Intelligent Operations. Unsere 721.000 Mitarbeitenden arbeiten jeden Tag für Kunden in über 120 Ländern daran, Technologie und menschliche Kreativität zu vereinen. Wir setzen auf Veränderung, um Mehrwert und gemeinsamen Erfolg zu schaffen – für Kunden, Mitarbeitende, Aktionäre, Partner und für die Gemeinschaft. Besuchen Sie uns unter [accenture.de](https://www.accenture.de).



Anhang

Hintergrund

Die erste Studie Anfang 2020 umfasste eine Umfrage mit mehr als 8.000 Hidden Workern und mehr als 2.250 Führungskräften in den USA, Großbritannien und Deutschland (754 Führungskräfte in Deutschland). Im zweiten Teil der Studie (September 2022) wurden aktuelle demografische Daten verwendet und die Annahmen für den deutschen Markt konkretisiert.

Exkurs: EU Blue Card¹

- Über die Blue Card können Akademiker:innen aus dem Ausland in Deutschland arbeiten und dadurch dem Fachkräftemangel in bestimmten Bereichen entgegenwirken.
- Die meisten Blue-Card-Inhaber:innen kommen laut Statistischem Bundesamt aus Indien (28 Prozent), gefolgt von China, der Türkei und Russland mit einem Anteil von jeweils 6 Prozent.
- Knapp die Hälfte der Arbeitsmigrant:innen ist in Berufen tätig, in denen es in Deutschland eine hohe Anzahl unbesetzter Stellen gibt. Hierzu zählen Ärzte und Ärztinnen, Ingenieure und Ingenieurinnen sowie IT-Fachkräfte. Fast ein Viertel der ausländischen Arbeitskräfte aus Nicht-EU-Staaten waren Ende 2021 Fachkräfte mit einer Blue Card.
- Im Durchschnitt sind die Fachkräfte mit Blue Card 34 Jahre alt. Knapp drei Viertel sind männlich. Fast drei von zehn haben zuvor in Deutschland studiert.
- Die Blue Card wird nur an Personen ausgestellt, die mindestens 55.400 Euro brutto pro Jahr verdienen

Quelle:

1. Bundesamt für Migration & Flüchtlinge (03.01.2022). Medium: Die Blaue Karte EU (bamf.de)



Exkurs: Simulation

Das Bruttoinlandsprodukt wäre um 0,4 Prozent höher (14,8 Milliarden Euro), wenn alle Frauen, die aufgrund von Care-Arbeit in Teilzeit arbeiten, einen Tag mehr pro Woche arbeiten und im Gegenzug Unterstützung für die Betreuung von Kindern und älteren Menschen erhalten würden.

Annahmen

- 14 Millionen Hidden Worker, davon 4,81 Millionen Frauen in Teilzeit aufgrund von Betreuungs-/ familiären Verpflichtungen
- Wenn jede Frau aus dieser Kategorie einen Tag mehr pro Woche arbeitet: 4,81 Millionen Tage x 2 Wochen = 250,1 Millionen Tage
- 250,1 Millionen Tage/230 Arbeitstage pro Jahr pro Vollzeitäquivalent = 1,09 Millionen Vollzeitäquivalent
- Ergo: Wenn Frauen in Teilzeit einen Tag mehr pro Woche arbeiten würden, entspräche dies 1,1 Millionen zusätzlichem Vollzeitäquivalent, was die fehlenden 400.000 Vollzeitäquivalente pro Jahr sogar übertrifft. Zu welchem Preis?
- Annahme: Kinder-/Altenpflege pro Tag = 80 Euro x 1,6 Geburtenrate = 128 Euro
- 128 Euro x 250,1 Millionen = 32 Milliarden Euro
- BIP (2021) = 3.570 Milliarden Euro; 3.570 Milliarden/32 Milliarden = 0,89 % BIP
- Ergo: Die Kosten für die Kinder-/Altenpflege würden weniger als 1 Prozent des BIP ausmachen.
- BIP/Kopf (2021): 43.300 Euro (vorher niedriger); 43.300 Euro/230 Arbeitstage = 187 Euro BIP pro Tag vs. 128 Euro Kosten pro Tag
- 187-128 Euro = 59 Euro positives Delta, wenn Frauen in Teilzeit arbeiten würden (14,8 Milliarden Euro = 29 x 250,1 Millionen Tage)
- Ergo: Das BIP wäre um 0,4 Prozent größer (14,8 Milliarden Euro), wenn alle Frauen, die wegen Care-Arbeit in Teilzeit arbeiten, einen Tag pro Woche mehr arbeiten und Kinder-/Altenpflegegeld erhalten würden.



Zusammensetzung der Hidden Worker in Deutschland

Daten aus öffentlich verfügbaren Quellen

z.B.: DeStatis (2022), Statistisches Bundesamt (2022), Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2022), Bundesagentur für Arbeit (2022), Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2022)

Kategorie	Absolute Zahlen (in Tsd.)	Kurzbeschreibung
Frührente	395	Als Frührente oder vorgezogene Altersrente wird die Rente bezeichnet, die man vor Erreichen der regulären Altersgrenze von 65 plus x Monate bzw. 67 Jahre beziehen kann.
Langzeitarbeitslose	694	Personen, die ein Jahr und länger bei der Agentur für Arbeit arbeitslos gemeldet sind (§ 18 I SGB III).
Kurzzeitarbeitslose	447	Personen, die weniger als ein Jahr bei der Agentur für Arbeit arbeitslos gemeldet sind.
Teilzeit	5.901	Teilzeitbeschäftigt sind Angestellte, deren regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die eines vergleichbaren Vollzeitbeschäftigten.
Befristet, max. 20 Stunden pro Woche	4.132	Ein befristetes Arbeitsverhältnis ist ein Beschäftigungsverhältnis, das auf bestimmte Zeit vereinbart wurde.
Geringfügig beschäftigt	3.000	Eine geringfügige Beschäftigung ist gegeben, wenn: <ol style="list-style-type: none"> Das Arbeitsentgelt aus dieser Beschäftigung regulär im Monat 450 Euro nicht übersteigt. Die Beschäftigung innerhalb eines Kalenderjahres auf längstens drei Monate oder 70 Arbeitstage nach ihrer Eigenart begrenzt ist oder im Voraus vertraglich begrenzt wurde, es sei denn, dass die Beschäftigung berufsmäßig ausgeübt wird und ihr Entgelt 450 Euro im Monat übersteigt.
Zeitarbeit, max. 20 Stunden pro Woche	1.628	Eine Arbeitnehmerin beziehungsweise ein Arbeitnehmer (der Leiharbeitnehmer) hat einen Arbeitsvertrag mit einer Verleihfirma (dem Verleiher) geschlossen. Die Verleihfirma setzt sie beziehungsweise ihn daraufhin befristet bei einem oder mehreren Kunden (dem Entleiher) ein. Aus diesem Grund wird Zeitarbeit auch „Arbeitnehmerüberlassung“ genannt.

Daten aus der Accenture Hidden Worker Survey

Kategorie	Absolute Zahlen (in Tsd.)	Kurzbeschreibung
Pflege/familiäre Verpflichtungen	3.065	Personen, die aufgrund von Elternurlaub, der primären Betreuung von Kindern, älteren Menschen oder anderen pflegebedürftigen Personen am Arbeitsplatz fehlen.
Krankheit/Einschränkung	1.095	Personen, die aufgrund einer chronischen Krankheit für kurze oder längere Zeit nicht arbeiten.
Soziale Sicherheit/rechtliche Gründe	931	Menschen, die aufgrund negativer Erfahrungen mit früheren Arbeitsverhältnissen, aus Gründen der sozialen Sicherheit oder aus rechtlichen Gründen nicht arbeiten.



Erläuterung

Methodik

Die Daten, die den Anteil der Erwerbspersonen in Deutschland angeben, stammen aus den Ergebnissen des Minizensus 2021. Aus diesem Grund sind die Zahlen der erwerbstätigen Gesamtbevölkerung in den Datensätzen unterschiedlich.

Jeder Datensatz ist zuverlässig und repräsentativ für die Gesamtbevölkerung. Prozentsätze wurden berechnet, um die gesammelten Daten zusammenzuführen und nützliche Informationen abzuleiten. Methodische Einschränkungen (Gültigkeit, Zuverlässigkeit, Erklärungskraft usw.) wurden nicht berücksichtigt.

Teilzeit

Anmerkung

Standard-Teilzeitverhältnis: Wochenarbeitszeit von mindestens 21 Stunden, unbefristetes Arbeitsverhältnis, vollständige Integration in die sozialen Sicherungssysteme.

Annahmen

Teilzeitbeschäftigte in atypischen Beschäftigungsverhältnissen (Arbeitslose) sind eine wertvolle Quelle für versteckte Talente, da sie aktiv nach neuen Beschäftigungsmöglichkeiten suchen. Andererseits könnten sich Standard-Teilzeitbeschäftigte aus persönlichen und beruflichen Gründen freiwillig für einen solchen Arbeitsvertrag entscheiden. Diese demografischen Gruppen sind keine ungenutzte Talentquelle.



Erläuterung

Frührente

Vorruheständler/Frührentner:innen sind Personen im Alter zwischen 55 und 65 Jahren, die nicht mehr arbeiten.

Annahme

Frührentner:innen sind keine Langzeitarbeitslosen, weil sie im Gegensatz zu diesen nicht weiterarbeiten wollen, sondern freiwillig aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind. Unter den Langzeitarbeitslosen gibt es auch Personen zwischen 55 und 65 Jahren, die arbeiten wollen. Dies trifft allerdings nur auf wenige zu. Daher können wir Vorruheständler als eine eigene Personengruppe betrachten, die sich nicht mit der Gruppe der Langzeitarbeitslosen überschneidet.

Hinweis

65 Jahre ist das Mindestalter für den Renteneintritt in Deutschland.

Ausländische Fachkräfte

Obwohl eine absolute Zahl von ausländischen Fachkräften in den Datensätzen als atypisch (unterbeschäftigt) und arbeitslos angegeben ist, ist es nicht möglich, Rückschlüsse darauf zu ziehen, ob es sich bei diesen Personen in der Regel um junge Fachkräfte, qualifizierte oder ungelernte Arbeitskräfte oder ältere Angestellte handelt, die dazu neigen, vorzeitig in den Ruhestand zu gehen.

Annahmen

Ein signifikanter Anteil der Einwanderer in Deutschland geht einer atypischen Beschäftigung nach und ist für die Betrachtung des Pools an ungenutzten Talenten relevant. Institutionelle Maßnahmen und kulturelle Vorurteile könnten dazu beitragen, dass Einwanderer keinen Standardarbeitsvertrag in Deutschland erhalten. Die Folge: Sie verbleiben in atypischen Beschäftigungsverhältnissen und bleiben damit versteckte Arbeitskräfte.

