Das Einstellungs-Paradoxon:

Warum niemand mehr passt (Teil 1)

Wenn Mangel und Überfluss gleichzeitig existieren

Es gibt Sätze, die inzwischen fast jeder in der Schweiz schon gehört hat. Der eine lautet: *«Wir finden keine Leute mehr.»* Der andere: *«Ich finde trotz unzähliger Bewerbungen keinen Job.»* Beides soll gleichzeitig wahr sein. Und genau darin liegt das Problem.

Der Schulabgänger hört, er habe zu wenig Erfahrung. Die erfahrene Fach- oder Führungskraft jenseits der fünfzig hört, ihr Profil passe nicht, sie sei überqualifiziert, zu teuer, zu senior oder einfach ***«nicht der richtige Fit»***. Der eine hat angeblich zu wenig Geschichte, der andere zu viel. Und beide stehen vor verschlossenen Türen.

Und irgendwann stellt sich eine einfache Frage: Wie kann das gleichzeitig wahr sein?

Ein System, das sich selbst widerspricht

Wer das für einen unglücklichen Zufall hält, verkennt das Muster. Es ist kein Zufall. Es ist ein Systemfehler.

Denn ein Arbeitsmarkt, der gleichzeitig den Einsteiger wegen fehlender Praxis und den Erfahrenen wegen zu viel Praxis aussortiert, hat kein Menschenproblem. Er hat ein Entscheidungsproblem.

Er ist nicht daran interessiert, Menschen vernünftig einzuordnen und produktiv einzusetzen. Er sortiert aus. Und zwar immer schärfer. Und er tut das mit einer erstaunlichen Selbstgewissheit.

Die Zahlen erzählen eine andere Geschichte

Schauen wir zuerst auf die Zahlen, weil man in der Schweiz alles gern mit ein paar sauberen Kennziffern beruhigt.

Im ersten Quartal 2019 wiesen die Unternehmen im zweiten und dritten Sektor

insgesamt 5,071 Millionen Beschäftigte aus. Im ersten Quartal 2025 waren es 5,512 Millionen, im dritten Quartal 2025 bereits 5,532 Millionen.

Mit anderen Worten: Es gibt heute deutlich mehr Jobs als vor der Pandemie.

Auch die offenen Stellen sind nicht verschwunden. Im ersten Quartal 2019 waren es 77 300, im vierten Quartal 2019 rund 78 000. Im ersten Quartal 2025 wurden 93 800 offene Stellen gemeldet, im dritten Quartal 2025 noch 88 400.

Die Schweiz hat also weder einen Kollaps erlebt noch einen Mangel an offenen Stellen.

Und trotzdem finden Menschen keine Arbeit. Das ist der Punkt, an dem die offizielle Erzählung zu bröckeln beginnt.

Denn wenn mehr Jobs existieren und gleichzeitig mehr Menschen durchs Raster fallen, dann stimmt etwas Grundsätzliches nicht.

Die Statistik beruhigt, aber erklärt nichts

Nun kommt reflexartig der Verweis auf die Arbeitslosenquote. Im September 2025 lag die registrierte Arbeitslosenquote bei 2,8 Prozent. Das klingt nach Vollbeschäftigung.

Doch diese Zahl ist nur ein Ausschnitt. Die Erwerbslosenquote gemäss ILO *(International Labour Organization)* lag im dritten Quartal 2025 bei 5,1 Prozent. Fast doppelt so hoch.

Warum?

Weil die SECO-Zahl nur jene erfasst, die beim RAV gemeldet sind.

Wer sich abmeldet, ausgesteuert wird oder gar nie registriert ist, verschwindet aus dieser Statistik, nicht aber aus der Realität.

Die ILO-Zahl hingegen misst, wer tatsächlich keine Arbeit hat, aktiv sucht und verfügbar wäre.

> Die Differenz zwischen diesen beiden Zahlen ist kein Detail. Sie ist ein Hinweis darauf, dass der Arbeitsmarkt weniger sauber funktioniert, als man uns glauben machen möchte.

Das eigentliche Problem: Selektion statt Mangel

Wenn Gesamtjobs steigen, offene Stellen vorhanden sind und gleichzeitig sowohl Schulabgänger als auch Ü50 scheitern, dann fehlt nicht einfach Personal. Dann versagt die Selektion.

Der Einsteiger wird aussortiert, weil er keine Erfahrung hat. Der Erfahrene wird aussortiert, weil er zu viel oder die falsche Erfahrung hat.

Beide werden ausgeschlossen, aus entgegengesetzten Gründen. Das ist kein Zufall. Das ist ein Filter. Und dieser Filter ist enger geworden.

Und dann ruft man nach neuen Leuten

Und genau hier wird es besonders widersprüchlich. Denn während Einsteiger nicht hineinkommen und erfahrene Fachkräfte aussortiert werden, lautet die politische und wirtschaftliche Antwort häufig: mehr Zuwanderung.

Das klingt auf den ersten Blick logisch. Wenn Arbeitskräfte fehlen, holt man neue. Doch diese Logik greift zu kurz. Denn sie setzt voraus, dass das eigentliche Problem ein Mangel an Menschen ist. Aber genau das zeigen die bisherigen Beobachtungen nicht.

Wir haben kein System, das alle vorhandenen Potenziale ausschöpft und dann an seine Grenzen stösst.

Wir haben ein System, das gleichzeitig:

- Einsteiger nicht integriert
- Erfahrene nicht nutzt

und dennoch behauptet, es brauche dringend mehr Arbeitskräfte. Das ist kein Mengenproblem. Das ist ein Verwertungsproblem. Zuwanderung kann in einem solchen System kurzfristig Druck lindern. Aber sie löst nicht das zugrunde liegende Paradoxon. **Denn ein Arbeitsmarkt, der vorhandene Menschen nicht**

integriert, wird auch zusätzliche Menschen nicht automatisch besser integrieren.

Und genau hier beginnt das eigentliche Missverständnis.

Gesucht wird das Einhorn

Unternehmen suchen heute immer öfter kein Personal mehr. Sie suchen ein Idealprofil.

Jung, aber nicht zu jung. Erfahren, aber nicht zu erfahren. Sofort einsetzbar. Günstig. Flexibel. Loyal. Bitte ohne Einarbeitung.

> Ein Mensch also, der alles kann, nichts kostet und keinerlei Risiko darstellt.

Dieses Profil existiert nicht. Und doch wird so gesucht.

Die verdrängte Realität

Früher haben Unternehmen aufgebaut. Sie haben Juniors entwickelt und Seniors gehalten. Heute möchten viele beides nicht mehr. Der Junior ist zu aufwendig. Der Senior zu unbequem oder zu riskant.

Also sucht man weiter und findet nichts. Und nennt das dann «Fachkräftemangel». Das ist bequem. Denn es verschiebt die Verantwortung nach aussen.

Seit 2020: weniger Toleranz, mehr Selektion

Die Schweizer Wirtschaft ist nicht kollabiert. Aber sie ist vorsichtiger geworden.

Unsicherheit, Kostendruck und geopolitische Spannungen haben dazu geführt, dass Unternehmen weniger Fehler tolerieren.

Das zeigt sich im Arbeitsmarkt brutal klar: Nicht mehr «gut genug». Sondern: perfekt oder raus.

Das trifft genau zwei Gruppen: Die Jungen, weil sie noch nicht perfekt sind. Die Älteren, weil sie nicht mehr ins perfekte Bild passen.

Die stille Altersselektion

Besonders auffällig ist dabei der Umgang mit Ü50. Selbst wenn erfahrene Bewerber signalisieren, dass sie flexibel beim Lohn sind, keine Karriere mehr suchen, nicht mehr wechseln wollen und sofort einsatzbereit wären, werden sie oft nicht genommen.

Das zeigt: Es ist kein reines Kostenproblem. Es ist ein Wahrnehmungsproblem. Oder deutlicher: **Altersselektion. Und sie ist real.**

Die unbequeme Realität für beide Seiten

Der Schulabgänger lernt: Ausbildung reicht nicht. Der Erfahrene lernt: Erfahrung reicht auch nicht. Beide lernen dasselbe: Der Arbeitsmarkt bewertet nicht Leistung. Er bewertet Passform. Und diese Passform wird immer enger definiert.

Die unbequeme Frage

Die Schweiz bildet junge Menschen aus und lässt sie nicht rein. Sie hat erfahrene Menschen und will sie nicht mehr. Gleichzeitig spricht sie von Fachkräftemangel. Das ist kein Mangel. Das ist ein Widerspruch.

Die eigentliche Frage lautet deshalb nicht mehr: *«Haben wir genug Leute?»*
Sondern: *«Warum wollen wir so viele der vorhandenen Leute gar nicht?»*

Solange diese Frage nicht ehrlich beantwortet wird, bleibt das Paradoxon bestehen. Und mit ihm ein Arbeitsmarkt, der laut ruft, er brauche dringend Menschen, während er gleichzeitig immer mehr von ihnen abweist.

Das ist das Einstellungs-Paradoxon. Und es ist kein Rätsel. Es ist ein Spiegel.

Ein Arbeitsmarkt, der gleichzeitig Einsteiger und Erfahrene ablehnt, hat kein Kapazitätsproblem. Er hat ein Wahrnehmungsproblem. Und solange sich daran nichts ändert, ist der Fachkräftemangel keine Erklärung, sondern eine Ausrede.

Und während wir noch darüber diskutieren, wer angeblich fehlt, verschiebt sich der Arbeitsmarkt längst: weg von der breiten Mitte, hin zu immer extremeren Anforderungen. Das macht das Paradoxon nicht kleiner, sondern grösser.

Was dahinter steckt, wird erst sichtbar, wenn man den Blick weitet. Genau darum geht es in Teil 2.