Die Mitte verschwindet:

Der neue Arbeitsmarkt in der Schweiz (Teil 2)

Ein System, das immer mehr Menschen zurücklässt

Es gibt eine stille Veränderung, über die kaum jemand offen spricht. Während Politik, Wirtschaft und Medien unermüdlich über «Fachkräftemangel» diskutieren, passiert im Hintergrund etwas viel Grundsätzlicheres: Der Arbeitsmarkt verschiebt sich.

Nicht langsam, nicht harmlos, sondern strukturell. Und vor allem, er verliert seine Mitte.

Das Ende des normalen Jobs

Über Jahrzehnte war der Arbeitsmarkt relativ stabil aufgebaut. Es gab Einsteigerpositionen, eine breite Mitte und darüber spezialisierte oder führende Rollen. Wer ausgebildet war, fand irgendwo seinen Platz. Wer Erfahrung hatte, war gefragt.

Dieses Modell bricht gerade auseinander. Nicht auf einen Schlag, aber deutlich genug, dass immer mehr Menschen es spüren.

Am oberen Ende entstehen Jobs, die so anspruchsvoll sind, dass sie nur noch für wenige erreichbar sind. Gesucht werden IT-Spezialisten, Datenexperten, Cybersecurity-Profis oder hochqualifizierte Ingenieure. Diese Rollen sind gut bezahlt, strategisch wichtig und schwer zu besetzen. Aber der Einstieg ist brutal. Ohne marktrelevante Qualifikationen, ohne Spezialisierung und ohne permanente Weiterbildung läuft nichts. Und genau hier scheitern viele Absolventen. Nicht, weil sie nichts können, sondern weil sie noch nicht exakt das können, was verlangt wird.

Am anderen Ende entstehen Jobs, die kaum automatisierbar sind. Pflege, Betreuung, Handwerk, Bau oder technische Wartung. Diese Tätigkeiten sind physisch, lokal gebunden und menschlich notwendig. Sie sind relativ sicher und strukturell gefragt. Aber sie sind oft belastend, oft schlechter bezahlt und für viele nicht attraktiv.

Die neue Aufteilung des Arbeitsmarkts

Und dazwischen liegt die Zone, die jahrzehntelang das Rückgrat des Arbeitsmarktes war. Genau diese Mitte schrumpft. Betroffen sind Sachbearbeitung, Backoffice, klassische Administration, mittleres Management und Generalistenrollen. Tätigkeiten, die früher Stabilität und Anschluss ermöglicht haben.

Warum? Weil Automatisierung, Standardisierung und Outsourcing genau hier ansetzen. Software ersetzt Prozesse, Künstliche Intelligenz (KI) übernimmt Routinen, Strukturen werden verschlankt.

Das ist kein Zukunftsszenario. Das passiert jetzt. Der Arbeitsmarkt spaltet sich in drei Zonen: hochspezialisierte Rollen, die schwer erreichbar sind, unersetzbare Tätigkeiten, die oft wenig attraktiv sind, und eine Mitte, die zunehmend verschwindet. Und genau diese Mitte war das stabilisierende Element des Systems.

Damit wird auch das Paradoxon aus unserem Vorgängerartikel verständlich. Absolventen streben nach oben und scheitern an den Einstiegshürden. Erfahrene Kräfte kommen oft aus der Mitte und passen nicht mehr in die neuen Anforderungen.

Die einen kommen nicht rein, die anderen nicht mehr zurück. Und genau hier entsteht ein weiterer Widerspruch, über den kaum gesprochen wird. Denn während gleichzeitig argumentiert wird, die Schweiz brauche wegen der Alterung dringend zusätzliche Arbeitskräfte, fallen bestehende Arbeitskräfte aus dem System heraus. Absolventen, die monatelang keinen Einstieg finden, zahlen nicht ein. Erfahrene Fachkräfte, die ausgesteuert werden oder keinen Anschluss mehr finden, ebenfalls nicht.

> Ein System, das seine eigenen Beitragszahler nicht integriert, wird seine Finanzierungsprobleme kaum dadurch lösen, dass es neue hinzufügt. Und beide stehen daneben, während gleichzeitig behauptet wird, es fehle an Arbeitskräften.

Was wir erleben, ist keine einfache Knappheit. Es ist eine strukturelle Verschiebung. Wir verlieren nicht Jobs insgesamt, wir verlieren bestimmte Arten von Jobs. Und genau diese Jobs waren zugänglich, stabil und verbindend.

Warum spricht kaum jemand darüber? Weil die Konsequenzen unbequem sind.

Ausbildung garantiert keinen Einstieg mehr, Erfahrung schützt nicht mehr. Und vor allem: Nicht jeder wird gebraucht.

Das widerspricht dem Selbstbild einer funktionierenden, durchlässigen Gesellschaft. Doch genau dieses Selbstbild ist überholt. Der Arbeitsmarkt wird nicht einfach selektiver, er sortiert aus. Nicht nach Potenzial, sondern nach unmittelbarer Verwertbarkeit. Nicht nach Entwicklung, sondern nach Passgenauigkeit.

Früher hat sich der Markt an die Menschen angepasst. Heute müssen sich die Menschen dem Markt anpassen. Und das schneller, präziser, kompromissloser.

Und wer das nicht kann, fällt nicht auf. Er fällt raus.

Warum Arbeitgeber sich das leisten (wollen)

Und die entscheidende Frage ist: Warum können *(oder wollen)* sich Arbeitgeber das leisten? Weil sich die Spielregeln verschoben haben.

In der Mitte des Arbeitsmarkts gibt es kein echtes Knappheitsproblem, sondern ein Überangebot an ähnlichen Profilen. Unternehmen können auswählen, filtern und aussortieren, ohne Druck, Kompromisse einzugehen.

Gleichzeitig ist es günstiger und risikoärmer, fertige Kandidaten einzustellen, statt Menschen zu entwickeln. Ausbildung im Unternehmen kostet Zeit, bindet Ressourcen und birgt Unsicherheit. Perfekte Passung hingegen verspricht sofortige Produktivität.

Technologie verstärkt diesen Effekt. Hunderte Bewerbungen lassen sich heute automatisiert sortieren. Was sichtbar wird, ist nicht mehr der Mensch, sondern das Profil und das wird abgeglichen, nicht verstanden. Und der Markt ist längst nicht mehr lokal. Wer nicht passt, wird ersetzt. Notfalls international, notfalls remote. Das Ergebnis ist ein System, das nicht mehr integrieren muss, sondern auswählen kann.

Hinzu kommt ein Mechanismus, den jeder kennt, aber kaum jemand ausspricht. Menschen stellen bevorzugt Menschen ein, die ihnen ähnlich sind oder ihnen nicht gefährlich werden.

«A people hire A people, and B people hire C people». So nennt sich das im anglo-amerikanischen Raum.

> Wer entscheidet, sucht selten jemanden, der ihn übertrifft. Gesucht wird Anpassung, nicht Überlegenheit.

Wer genauer hinschaut, erkennt schnell: Auch in der Schweiz scheint dieses Prinzip eher die Regel als die Ausnahme zu sein. Es ist kein kulturelles Phänomen, es ist ein menschliches.

Doch der Druck kommt nicht nur von oben. Auch bestehende Teams reagieren sensibel auf neue, sehr erfahrene Kräfte. Wer deutlich mehr Erfahrung oder höhere Leistungsfähigkeit mitbringt, verändert das interne Gleichgewicht. Plötzlich werden Unterschiede sichtbar: im Tempo, in der Qualität, im Anspruch. Und nicht jeder empfindet das als Bereicherung.

In der Praxis bedeutet das, nicht der Beste bekommt den Job, sondern der, der am wenigsten Unruhe ins System bringt. Für erfahrene Fachkräfte wird genau das zum Problem. Denn wer viel kann, wirkt schnell wie ein Risiko, nicht wie ein Gewinn.

Paradox wird es dort, wo diese Logik ins Gegenteil kippt. Denn wenn Unternehmen Konfliktvermeidung über Potenzial stellen, verzichten sie bewusst auf Leistungsreserven. Sie sichern den Status quo und bleiben damit hinter ihren eigenen Möglichkeiten zurück.

Wie lange sich diese Form der Selbstbegrenzung in einem globalen Wettbewerb behaupten kann, in dem andere Systeme deutlich aggressiver auf Leistung optimieren, wird sich zeigen.

Die unbequeme Konsequenz

Ein Arbeitsmarkt, der seine Mitte verliert, verliert seine Stabilität. Denn genau diese Mitte hat Übergänge ermöglicht, Karrieren getragen und Generationen verbunden. Wenn sie verschwindet, bleiben Extreme. Und Extreme sind selten stabil.

Wir sprechen über Fachkräftemangel, über Zuwanderung und über Ausbildung. Aber wir sprechen zu wenig über das, was gerade wirklich passiert: Der

Arbeitsmarkt wird schmaler, nicht breiter.

Und wer das nicht erkennt, wird weiterhin versuchen, ein System zu erklären, das sich längst verändert hat. Denn das Problem ist nicht, dass Arbeit verschwindet. Das Problem ist, dass für immer mehr Menschen kein Platz mehr vorgesehen ist. Und solange wir das nicht aussprechen, werden wir weiterhin über die falschen Probleme diskutieren.

Eine echte Lösung beginnt nicht mit mehr (RAV-)Programmen oder neuen Schlagworten. Sie beginnt mit einem Perspektivwechsel. Unternehmen müssten wieder bereit sein, Menschen einzustellen, die noch nicht perfekt passen und sie zu entwickeln, statt nur fertige Profile einzukaufen. Ausbildung müsste wieder auf Anschlussfähigkeit zielen, nicht auf formale Abschlüsse, die am Markt vorbeigehen. Und ein Arbeitsmarkt müsste auch für erfahrene Kräfte offen bleiben, statt sie nach 45 still auszusortieren, weil sie nicht mehr ins Raster passen.

Genau das passiert heute nicht. Stattdessen wird selektiert, optimiert und ausgesiebt. Das Ergebnis ist kein Mangel an Arbeitskräften, sondern ein System, das immer mehr Menschen systematisch ausschliesst.

Das Problem ist nicht der Mangel. Das Problem ist die Selektion.