



Schriftliche Anfrage

des Abgeordneten **Florian von Brunn SPD**
vom 28.07.2025

Zur Arbeitsmarktentwicklung und Personalmanagement in Unternehmen und Staatsverwaltung

Laut Prognosen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung droht das Erwerbspersonenpotenzial aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland bis 2035 im Vergleich zu heute um ca. 16 Prozent zurückzugehen. Zugleich deuten Forsa-Umfragen und der Gallup-Engagement-Index von 2024 auf eine hohe Wechselwilligkeit, insbesondere bei der jungen Generation, und eine sehr niedrige emotionale Bindung von Beschäftigten insgesamt an ihre Arbeitgeber hin. Beides gleichzeitig, vermehrtes altersbedingtes Ausscheiden und eine erhöhte Fluktuation am Arbeitsmarkt, könnten Unternehmen und Verwaltung vor die Herausforderung einer „doppelte Lücke“ an Arbeitskräften stellen.

Die Staatsregierung wird gefragt:

- 1.1 Wie hat sich das Erwerbspersonenpotenzial in Bayern die letzten zehn Jahre relativ und absolut entwickelt? 3
- 1.2 Mit welcher jährlichen relativen und absoluten Entwicklung rechnet die Staatsregierung bis 2035? 3
- 1.3 Wie würde sich diese jährliche Entwicklung bis 2035 ohne die Berücksichtigung der Einwanderung von (Fach-)Arbeitskräften darstellen? 3
- 2.1 Wie versucht die Staatsregierung, die Integration von Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt und insbesondere in der Staatsverwaltung stärker zu fördern? 3
- 2.2 Wie versucht die Staatsregierung, die Integration von älteren Arbeitslosen über 50 Jahre in den Arbeitsmarkt und insbesondere in der Staatsverwaltung stärker zu fördern? 4
- 2.3 Welche freiwilligen Angebote unterbreitet die Staatsregierung älteren Mitarbeitenden nach Erreichen des regulären Renteneintrittsalters, um ggf. weiterhin im Staatsdienst tätig zu bleiben? 4
- 3.1 Werden in der Staatsverwaltung im Bewerbungsprozess sogenannte Application-Tracking-Systeme (ATS-Systeme) verwendet, die Informationen von Bewerbern filtern und Bewerbungen vollautomatisiert aussortieren? 5

3.2	Falls ja, wie begründet die Staatsregierung die Verwendung solcher ATS-Systeme?	5
3.3	Was sind die typisch verwendeten Filterkriterien von Bewerbern?	5
4.1	Welche Kenntnisse besitzt die Staatsregierung zur Verwendung von ATS-Systemen in bayerischen Unternehmen und nachgeordneten Behörden?	5
4.2	Welche Rolle spielt dabei das Filterkriterium „Alter eines Bewerbers“?	5
5.1	Wie setzt sich die Altersstruktur in der Staatsverwaltung in den letzten fünf Jahren zusammen (bitte tabellarisch nach Behörde, Mitarbeiteranteil in Prozent nach Alter [U30, 30–49, 50–60, Ü60], Jahr)?	5
5.2	Wie viele Mitarbeiter in der Staatsverwaltung sind in den letzten fünf Jahren altersbedingt in den Ruhestand eingetreten (bitte tabellarisch nach Behörde, Mitarbeiteranteil in Prozent, Jahr)?	5
5.3	Wie viele Mitarbeiter in der Staatsverwaltung werden in den nächsten fünf Jahren altersbedingt in den Ruhestand eintreten (bitte tabellarisch nach Behörde, Mitarbeiteranteil in Prozent, Jahr)?	5
6.1	Wie hoch war die jährliche Fluktuationsrate in der Staatsverwaltung bei Mitarbeitern unter 35 Jahren in den letzten fünf Jahren (bitte tabellarisch nach Behörde, Fluktuationsrate, Jahr)?	6
6.2	Wie viele Neueinstellungen haben die Staatsverwaltung innerhalb der ersten zwölf Monate in den letzten fünf Jahren wieder verlassen (bitte tabellarisch nach Behörde, Mitarbeiterzahl, Jahr)?	6
7.1	Wie versucht die Staatsregierung bayerische Unternehmen (insbesondere KMU) und Verwaltung hinsichtlich der künftigen Arbeitsmarktentwicklung und einer drohenden „doppelten Lücke“ an Erwerbspersonen zu sensibilisieren?	6
7.2	Welche Anstrengungen unternimmt die Staatsregierung, um bei bayerischen Unternehmen für ein modernes Personalmanagement und eine attraktive Unternehmenskultur zu werben, um die Fluktuation möglichst gering zu halten?	6
7.3	Welche Maßnahmen ergreift die Staatsregierung gegen eine drohende „doppelte Lücke“ in der Staatsverwaltung und für eine stärkere Mitarbeiterbindung respektive eine niedrige Fluktuation?	7
8.1	Inwiefern plant die Staatsregierung einem potenziellen Mangel an Arbeitskräften in der Staatsverwaltung bis 2035 durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz zu begegnen?	7
8.2	Welche Tätigkeiten in den Behörden würden sich dafür ihrer Meinung nach besonders eignen?	7
8.3	Bezogen auf Frage 8.2, um welche Behörden handelt es sich dabei?	7
	Hinweise des Landtagsamts	8

Antwort

des Staatsministeriums der Finanzen und für Heimat unter Einbeziehung der Staatskanzlei und der Staatsministerien

vom 18.09.2025

- 1.1 Wie hat sich das Erwerbspersonenpotenzial in Bayern die letzten zehn Jahre relativ und absolut entwickelt?**
- 1.2 Mit welcher jährlichen relativen und absoluten Entwicklung rechnet die Staatsregierung bis 2035?**
- 1.3 Wie würde sich diese jährliche Entwicklung bis 2035 ohne die Berücksichtigung der Einwanderung von (Fach-)Arbeitskräften darstellen?**

Die Fragen 1.1 bis 1.3 werden aufgrund des Sachzusammenhangs gemeinsam beantwortet.

Der Staatsregierung liegen keine eigenen Daten zu den Fragestellungen vor.

- 2.1 Wie versucht die Staatsregierung, die Integration von Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt und insbesondere in der Staatsverwaltung stärker zu fördern?**

Die Vermittlung in Arbeits- und Ausbildungsplätze am allgemeinen Arbeitsmarkt – auch von Menschen mit Behinderung – ist primär Aufgabe der Bundesagentur für Arbeit.

Die Staatsregierung setzt sich seit Jahren mit Nachdruck für die berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt ein und unterstützt dabei Arbeitgeber und Menschen mit Behinderung durch finanzielle Förderungen und ein breites Beratungsangebot. Aufgabe und erklärtes Ziel des Freistaates Bayern als Arbeitgeber ist es, schwerbehinderte Menschen zu bestärken sowie ihr Engagement zu unterstützen und so der Vorbildfunktion des Freistaates gerecht zu werden. Hierzu dienen zahlreiche ressortübergreifende und ressortspezifische Maßnahmen, die kontinuierlich fortentwickelt werden.

Im Jahr 2024 haben das Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales (StMAS) sowie das Zentrum Bayern Familie und Soziales – Inklusionsamt (ZBFS) rund 119,2 Mio. Euro aus der Ausgleichsabgabe zur Förderung der Ausbildung, Beschäftigung und beruflichen Rehabilitation von Menschen mit Behinderung eingesetzt.

Dabei flossen rund 60,2 Mio. Euro an Arbeitgeber sowie rund 7,9 Mio. Euro an schwerbehinderte Menschen. Circa 14,5 Mio. Euro erhielten die bayerischen Integrationsfachdienste.

Seit 2022 existieren in ganz Bayern flächendeckend Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber (www.eaa-bayern.de¹), die durch das ZBFS-Inklusionsamt mit rund 2 Mio. Euro aus der Ausgleichsabgabe gefördert werden.

1 <https://www.eaa-bayern.de/index.html>

Das StMAS führt – zum Teil mit verschiedenen Kooperationspartnern wie den bayerischen Bezirken oder der Regionaldirektion Bayern der Bundesagentur für Arbeit (RD Bayern) – seit mehreren Jahren spezielle Maßnahmen und Sonderprogramme durch, um die berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung zu unterstützen.

Unter anderem werden dabei Arbeitgeber unterstützt, die neue Ausbildungs- und Arbeitsplätze für schwerbehinderte Menschen schaffen ([Initiative Inklusion](#)²). Seit 2019 wurden auch Projekte im Rahmen des Arbeitsmarktfonds mit insgesamt rund 1,9 Mio. Euro gefördert.

Ferner setzten das StMAS sowie die bayerische Inklusionsverwaltung das Bundesprogramm „AlleImBetrieb“ um.

Die ergriffenen Maßnahmen und Initiativen zur Förderung schwerbehinderter Menschen sowie Best-Practice-Beispiele werden jährlich im Rahmen des Berichts über die Beschäftigung schwerbehinderter Menschen beim Freistaat Bayern dargestellt, auf den ergänzend verwiesen wird (aktuellster Bericht abrufbar auf der Internetseite des Staatsministeriums der Finanzen und für Heimat [StMFH] unter [Themen – Öffentlicher Dienst – Informationen zum öffentlichen Dienst – Schwerbehindertenrecht](#)³).

2.2 Wie versucht die Staatsregierung, die Integration von älteren Arbeitslosen über 50 Jahre in den Arbeitsmarkt und insbesondere in der Staatsverwaltung stärker zu fördern?

Mit der vom StMAS gemeinsam mit der Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern, dem Bayerischen Industrie- und Handelskammertag (BIHK), der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw), dem Deutschen Gewerkschaftsbund Bayern (DGB Bayern) und der RD Bayern 2011 ins Leben gerufenen Initiative „Ältere und Arbeitswelt“ sollen Erwerbstätigkeit und Arbeitsbedingungen noch stärker in Einklang mit Bedürfnissen älter werdender Gesellschaft gebracht werden, um Potenziale von älteren Arbeitnehmern durch möglichst lange Erwerbstätigkeit bei guter Gesundheit und Motivation optimal zu nutzen. Weitere Informationen sind auf der Homepage des StMAS zu finden: www.stmas.bayern.de⁴

2.3 Welche freiwilligen Angebote unterbreitet die Staatsregierung älteren Mitarbeitenden nach Erreichen des regulären Renteneintrittsalters, um ggf. weiterhin im Staatsdienst tätig zu bleiben?

Nach Art. 63 Bayerisches Beamten-gesetz (BayBG) besteht unter bestimmten Voraussetzungen die Möglichkeit, den Ruhestandseintritt über die gesetzlich festgelegte Altersgrenze hinauszuschieben. Zudem können durch die generelle Ausweitung der Höchstgrenze für einen anrechnungsfreien Hinzuverdienst zum 1. Januar 2024 Ruhestandsbeamte ab Erreichen der jeweiligen Altersgrenze neben ihrem Ruhegehalt zusätzlich Einkommen aus einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst mindestens in gleicher Höhe anrechnungsfrei hinzuverdienen.

2 https://www.zbfs.bayern.de/inklusion/inklusionsamt/initiative_inklusion/

3 https://www.stmfh.bayern.de/oeffentlicher_dienst/informationen/schwerbehindertenrecht.aspx

4 <https://www.stmas.bayern.de/arbeit/aelttere-aw.php#sec1>

- 3.1 Werden in der Staatsverwaltung im Bewerbungsprozess sogenannte Application-Tracking-Systeme (ATS-Systeme) verwendet, die Informationen von Bewerbern filtern und Bewerbungen vollautomatisiert aussortieren?**
- 3.2 Falls ja, wie begründet die Staatsregierung die Verwendung solcher ATS-Systeme?**
- 3.3 Was sind die typisch verwendeten Filterkriterien von Bewerbern?**
- 4.1 Welche Kenntnisse besitzt die Staatsregierung zur Verwendung von ATS-Systemen in bayerischen Unternehmen und nachgeordneten Behörden?**
- 4.2 Welche Rolle spielt dabei das Filterkriterium „Alter eines Bewerbers“?**

Aufgrund des Sachzusammenhangs werden die Fragen 3 und 4 zusammen beantwortet.

Nach einer Abfrage bei allen Ressorts kommen in der Staatsverwaltung im Bewerbungsprozess derartige Systeme nicht zum Einsatz.

Die „byte“ – Bayerische Agentur für Digitales GmbH verwendet ein ATS-System im Rahmen der Software Personio. Informationen von Bewerbern werden nicht gefiltert und Bewerbungen nicht vollautomatisiert aussortiert. Darüber hinaus gibt es keine Kenntnisse zur Nutzung derartiger Systeme in nachgeordneten Behörden.

Zu den bayerischen Unternehmen ist auszuführen, dass in der Wirtschaftsordnung der sozialen Marktwirtschaft die Organisation des Personalwesens zum Verantwortungsbereich der Unternehmen gehört. Bei rund 700 000 Unternehmen in Bayern hat die Staatsregierung keinen Überblick, welche Software die Unternehmen in ihren Personalabteilungen einsetzen.

- 5.1 Wie setzt sich die Altersstruktur in der Staatsverwaltung in den letzten fünf Jahren zusammen (bitte tabellarisch nach Behörde, Mitarbeiteranteil in Prozent nach Alter [U30, 30–49, 50–60, Ü60], Jahr)?**
- 5.2 Wie viele Mitarbeiter in der Staatsverwaltung sind in den letzten fünf Jahren altersbedingt in den Ruhestand eingetreten (bitte tabellarisch nach Behörde, Mitarbeiteranteil in Prozent, Jahr)?**
- 5.3 Wie viele Mitarbeiter in der Staatsverwaltung werden in den nächsten fünf Jahren altersbedingt in den Ruhestand eintreten (bitte tabellarisch nach Behörde, Mitarbeiteranteil in Prozent, Jahr)?**

6.1 Wir hoch war die jährliche Fluktuationsrate in der Staatsverwaltung bei Mitarbeitern unter 35 Jahren in den letzten fünf Jahren (bitte tabellarisch nach Behörde, Fluktuationsrate, Jahr)?

Die Fragen 5.1 bis 6.1 werden aufgrund des Sachzusammenhangs gemeinsam beantwortet.

Die Beantwortung der Fragen 5.1 bis 6.1 ergibt sich aus den Anlagen 1 bis 20.⁵

6.2 Wie viele Neueinstellungen haben die Staatsverwaltung innerhalb der ersten zwölf Monate in den letzten fünf Jahren wieder verlassen (bitte tabellarisch nach Behörde, Mitarbeiterzahl, Jahr)?

Zur Beantwortung der Frage wäre mangels maschineller Auswertungsmöglichkeiten eine Abfrage der Daten für die einzelnen Jahre bei allen Behörden/Dienststellen des Freistaates erforderlich, die mit einem vertretbaren Personalaufwand nicht leistbar ist.

7.1 Wie versucht die Staatsregierung bayerische Unternehmen (insbesondere KMU) und Verwaltung hinsichtlich der künftigen Arbeitsmarktentwicklung und einer drohenden „doppelten Lücke“ an Erwerbspersonen zu sensibilisieren?

Die Sicherstellung der Deckung der eigenen Arbeits- und Fachkräftebedarfe und die damit zusammenhängende Einholung entsprechender Informationen ist Aufgabe der Unternehmen.

Im Bereich der Arbeitsmarkteingliederung bzw. Fachkräftegewinnung obliegt die Beratung von Unternehmen sowie auch Arbeitslosen und Beschäftigten den Agenturen für Arbeit und Jobcentern. Auch der Freistaat Bayern hält flankierend Beratungsangebote bereit, die auch darauf abzielen, Fachkräftebedarfe zu sichern. Die Angebote sind vielfältig ausgestaltet und richten sich an unterschiedliche Zielgruppen wie Unternehmen, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie Zugewanderte.

Hierzu wird ergänzend verwiesen auf die Antwort zur Schriftlichen Anfrage der Abgeordneten Eva Lettenbauer (BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN) vom 14. Juli 2025 betreffend „Fördermaßnahmen des Freistaates im Bereich Arbeits- und Fachkräftesicherung“ (Drs. 19/7618).

7.2 Welche Anstrengungen unternimmt die Staatsregierung, um bei bayerischen Unternehmen für ein modernes Personalmanagement und eine attraktive Unternehmenskultur zu werben, um die Fluktuation möglichst gering zu halten?

Eine attraktive Unternehmenskultur zeichnet sich durch Werte, Normen und Verhaltensweisen aus, die das Arbeitsumfeld positiv beeinflussen. Zum positiven Einfluss einer attraktiven Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg tragen vielfältige Faktoren bei.

So hat beispielsweise ein systematisch organisierter und gelebter betrieblicher Arbeitsschutz einen vielfältigen Nutzen für jedes Unternehmen, wie eine höhere Motivation und

5 Von einem Abdruck wurde abgesehen. Die Anlage ist als pdf-Dokument [hier](#) einsehbar.

damit höhere Produktivität der Beschäftigten. Auch die betriebliche Präventionskultur trägt dazu bei, wie bei der Einrichtung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Im „Familienpakt Bayern“ haben sich die Staatsregierung und Wirtschaftsverbände zusammengeschlossen, um gemeinsam Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu entwickeln und umzusetzen. Ziel ist es, die Arbeitswelt stärker an die Bedürfnisse von Familien anzupassen und einen Kultur- sowie Bewusstseinswandel in Politik, Arbeitswelt und Gesellschaft zu fördern. Arbeitgeber werden durch Information, Beratung und Vernetzung unterstützt, während das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf öffentlich stärker in den Fokus gerückt wird. Darüber hinaus werden die Übernahme familiärer Verantwortung gewürdigt und erwerbstätige Familien bei Kinderbetreuung und Pflege strukturell unterstützt.

Ergänzend wird auf die Antwort zu Frage 2.2 verwiesen.

7.3 Welche Maßnahmen ergreift die Staatsregierung gegen eine drohende „doppelte Lücke“ in der Staatsverwaltung und für eine stärkere Mitarbeiterbindung respektive eine niedrige Fluktuation?

Dem Freistaat Bayern ist es ein Anliegen, bestmögliche Arbeitsbedingungen zu schaffen. Deshalb werden diese Arbeitsbedingungen kontinuierlich verbessert. Als moderner und zukunftssicherer Arbeitgeber bietet der Freistaat eine Vielzahl an Karriereperspektiven. Beschäftigte profitieren von vielfältigen Einsatzmöglichkeiten, einem sicheren Arbeitsplatz, einer fairen Bezahlung sowie einer hervorragenden Work-Life-Balance nicht zuletzt aufgrund umfassender Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexiblen Arbeitszeiten sowie Homeofficemöglichkeiten.

8.1 Inwiefern plant die Staatsregierung einem potenziellen Mangel an Arbeitskräften in der Staatsverwaltung bis 2035 durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz zu begegnen?

8.2 Welche Tätigkeiten in den Behörden würden sich dafür ihrer Meinung nach besonders eignen?

8.3 Bezogen auf Frage 8.2, um welche Behörden handelt es sich dabei?

Die Fragen 8.1 bis 8.3 werden aufgrund ihres Sachzusammenhangs gemeinsam beantwortet.

Ziel der Staatsregierung ist ein verantwortungsbewusster und effektiver Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI), der dazu beiträgt, eine moderne und leistungsfähige Staatsverwaltung langfristig zu sichern. Strategisch übergreifende Maßnahmen sind u. a. die Bereitstellung von KI-Infrastruktur und Anwendungen in den staatlichen Rechenzentren, der behördenübergreifende Austausch und der Aufbau von KI-Kompetenz. Der Fokus des KI-Einsatzes liegt auf der Unterstützung und Verbesserung der Aufgabenerfüllung der Beschäftigten. KI-Anwendungsfälle lassen sich in zahlreichen Behörden identifizieren. Vor allem in Verwaltungsverfahren mit hohem Automatisierungspotenzial und bei der Verarbeitung von Massendaten wird großes Potenzial im Einsatz von KI gesehen.

Hinweise des Landtagsamts

Zitate werden weder inhaltlich noch formal überprüft. Die korrekte Zitierweise liegt in der Verantwortung der Fragestellerin bzw. des Fragestellers sowie der Staatsregierung.

Zur Vereinfachung der Lesbarkeit können Internetadressen verkürzt dargestellt sein. Die vollständige Internetadresse ist als Hyperlink hinterlegt und in der digitalen Version des Dokuments direkt aufrufbar. Zusätzlich ist diese als Fußnote vollständig dargestellt.

Drucksachen, Plenarprotokolle sowie die Tagesordnungen der Vollversammlung und der Ausschüsse sind im Internet unter www.bayern.landtag.de/parlament/dokumente abrufbar.

Die aktuelle Sitzungsübersicht steht unter www.bayern.landtag.de/aktuelles/sitzungen zur Verfügung.