



Mit dem heutigen Teil schließen wir unsere 10-teilige Brennpunktanalyse zur demografischen Lage im bayerischen öffentlichen Dienst ab. Über zehn Stationen hinweg – von der Landeshauptstadt München über Augsburg bis hin zu kleineren Gemeinden wie Bissingen – hat sich ein konsistentes und besorgniserregendes Muster gezeigt: Die „doppelte Lücke“ aus massiven Ruhestandswellen der Babyboomer und einer gleichzeitig hohen Fluktuation bei den unter 35-Jährigen ist keine ferne Prognose, sondern eine akute Belastungsprobe für die staatliche Infrastruktur.

Die bayerische Staatsverwaltung steuert auf eine personelle Zerreißprobe zu, die wir als „doppelte Lücke“ identifizieren: Das Zusammentreffen einer massiven Pensionierungswelle der Babyboomer mit einer gleichzeitig alarmierenden Fluktuation bei jungen Beschäftigten unter 35 Jahren.

## 1. Einleitung: Das Phänomen der „doppelten Lücke“

Die doppelte Lücke beschreibt eine toxische Zangensituation für Unternehmen. Während die geburtenstarken Jahrgänge (Babyboomer) den aktiven Dienst massenhaft verlassen, gelingt es nicht, die junge Generation (U35) langfristig zu binden. Diese Instabilität an beiden Enden der Altersskala gefährdet die personelle Kontinuität, den Wissenstransfer und letztlich die Funktionsfähigkeit von Unternehmen und staatlichen Institutionen.

## 2. Der bayerische Faktencheck: Datenbasis und methodische Grenzen

Die Untersuchung basiert auf der Auswertung offizieller Datensätze der bayerischen Staatsregierung (Drucksache 19/8163), die auf der Webseite des Bayerischen Landtages für die Öffentlichkeit zugänglich sind:

- Untersuchungsgegenstand: Analyse von 4.357 Dienststellen in Bayern.
- Sektor-Fokus: Mit 3.110 Standorten sind rund 71 % aller untersuchten Dienststellen Schulen, was den Bildungssektor zum Epizentrum der Krise macht.
- Zeitraum: Auswertung der Daten von 2021 bis 2025.

- Methodik: Da die Staatsregierung aus Datenschutzgründen keine absoluten Personalzahlen nannte, wurde eine Mittelwertanalyse durchgeführt. Dies ist ein notwendiges Hilfsmittel, erschwert jedoch die exakte Differenzierung nach Dienststellengröße.

### **3. Die Pensionierungswelle: Die gefährliche „Mittelwert-Falle“**

Die Analyse der Altersstruktur offenbart eine massive Ruhestandswelle. Dabei warne ich vor der „Mittelwert-Falle“: Während das System im Gesamtdurchschnitt stabil wirken mag, maskieren diese Durchschnittswerte den drohenden Kollaps lokaler Brennpunkte.

Schwellenwert (Altersgruppe 60+) Bedeutung Anzahl betroffener Dienststellen (2025)

Anzahl der Brennpunkte mit >16% Anteil 60+: 686

Je nach Berechnungsmethodik ergibt sich ein unterschiedliches Risikoprofil: Methodik 1 (Hochrechnung gemeldeter Daten) prognostiziert eine Altersfluktuation von 21,08 %, was als dramatisch einzustufen ist. Methodik 2 (Annahme flächendeckender Meldungen) liegt bei 10,85 % und verläuft damit parallel zum bereits angespannten Gesamtmarkt.

### **4. Instabilität an der Basis: Die Fluktuations-Krise der U35**

Neben der demografischen Abgangswelle verschärft die mangelnde Bindung junger Talente die Lage. Die Datenlage ist bedauerlicherweise lückenhaft: Nur für 722 Dienststellen (16,62 %) liegen überhaupt Meldungen zur U35-Fluktuation vor.

Besonders besorgniserregend sind die 216 Dienststellen, die eine Ist-Fluktuation von über 30 % in einem Kalenderjahr melden. Legt man diese Quote im Rahmen einer linearen Hochrechnung auf die gesamte Verwaltung um, wären potenziell 1.203 Dienststellen von einer solch massiven Instabilität betroffen. Die Zahl der Brennpunkte mit einer Fluktuation von über 50 % würde in diesem Modell von 106 auf 637 ansteigen.

### **5. Brennpunkt Bildung: Ein regionaler Blick in die bayerischen Städte**

Die Analyse der lokalen Daten macht die Belastung greifbar. Der Bildungssektor ist der primäre Leidtragende der doppelten Lücke, gefolgt von Justiz- und Finanzbehörden:

- München: Landesarbeitsgericht (30 % Ü60), Landesamt für Finanzen (28 % Ü60), Grundschule an der Schäferwiese (26 % Ü60).
- Nürnberg: Staatliches Schulamt (33 % Ü60), Finanzgericht (26 % Ü60).
- Landshut: Burgverwaltung (29 % Ü60), Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (22 % Ü60).
- Würzburg: Leonhard-Frank-Grundschule (26 % Ü60), Mönchberg-Grundschule (24 % Ü60), Hochschule für Musik (23 % Ü60).
- Vilshofen: Staatliche Berufsschule (33 % Ü60), Finanzamt Passau/Ast. Vilshofen (16 % Ü60).

### **6. Strategisches Defizit: Wenn die Politik im Blindflug agiert**

Trotz der empirisch belegbaren Risiken agiert die Staatsregierung ohne hinreichende strategische Steuerung. Auf Anfragen wurde eingeräumt, dass keine eigenen bayerischen Prognosedaten zur Erwerbspersonenentwicklung bis 2035 vorliegen. Ein Angebot zur methodischen Zusammenarbeit wurde mit dem Verweis auf die Eigenverantwortung der Ressorts zurückgewiesen.

Zudem besteht ein massives digitales Defizit: Während moderne Bewerber-Management-Systeme (ATS) in der Privatwirtschaft Standard sind, bleibt die Verwaltung in einem analogen „Bewerbungsmarathon“ stecken. Die Agentur „byte“ (Einsatz von *Personio*) bildet hier die

rühmliche, aber einsame Ausnahme. Ohne moderne IT-Systeme verliert der Staat den Wettbewerb um junge Talente bereits beim ersten Kontakt.

## **7. Fazit und Handlungsbedarf: Vom Verwalten zum Binden**

Die demografische Herausforderung für Bayern ist gewaltig und unabhängig von der gewählten Berechnungsmethode eine existenzielle Frage für die staatliche Leistungsfähigkeit. Wir müssen den Fokus radikal auf wirksame Mitarbeiterbindung legen, um die Frühfluktuation in der Gruppe U35 zu stoppen.

Strategische Schritte für die Dienststellen:

- Validierung: Kritische Überprüfung der lokalen Brennpunkt-Daten direkt vor Ort; Klärung, ob „Nullmeldungen“ tatsächliche Stabilität oder Datenlücken bedeuten.
- Bindung: Entwicklung passgenauer Lösungen gegen die „doppelte Lücke“, die über Symbolpolitik hinausgehen und die individuelle Situation der Dienststelle (z.B. Schulen) berücksichtigen.
- Transparenz: Schaffung einer belastbaren, bayernweiten Datenbasis und flächendeckende Einführung moderner ATS-Systeme, um Recruiting-Prozesse beschleunigt und diskriminierungsfrei zu gestalten.

Die Sicherung der staatlichen Handlungsfähigkeit erfordert jetzt proaktives Management statt statistischer Beschönigung. Jede Dienststelle braucht Lösungen, die vor Ort funktionieren.