

DAS PROGRAMM DER REGIONALDIREKTION BAYERN FÜR EINEN STARKEN BAYERISCHEN AUSBILDUNGS- UND ARBEITSMARKT



DAS PROGRAMM DER REGIONALDIREKTION BAYERN FÜR EINEN STARKEN BAYERISCHEN AUSBILDUNGS- UND ARBEITSMARKT

1. Wo wir aktuell stehen, welche Veränderungen anstehen und welche übergreifenden Ziele wir verfolgen	3
2. Mega-Trends mit spürbaren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt	5
a) Demographischer Wandel	6
b) Individuelle Präferenzen	6
c) Knapper werdende Ressourcen	6
d) Migration und Flucht	6
e) Digitalisierung, Automatisierung und Künstliche Intelligenz	6
f) Dekarbonisierung, Nachhaltigkeit	7
3. Arbeitsmarktpolitische Handlungsfelder für einen starken bayerischen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt	7
a) Übergänge für alle Jugendliche von der Schule in Ausbildung und in den Beruf sicherstellen	8
b) Arbeits- und Fachkräftesicherung aus dem inländischen Potenzial optimieren	9
I. Berufliche Weiterbildung von Arbeitslosen / Arbeitsuchenden	9
II. Weiterbildung von Beschäftigten in den Betrieben	9
III. Aktive Beratung von Arbeitgebern	9
IV. Steigerung von Erwerbsquoten	10
V. Arbeitspotenzial der Teilzeitbeschäftigten	10
VI. Inklusiver Arbeitsmarkt	10
VII. Gendergerechte berufliche Integrations- und Entfaltungschance	10
c) Arbeits- und Fachkräftesicherung aus dem Ausland vorantreiben	11
I. EU-Binnenwanderung und Zuwanderung aus Drittstaaten	11
II. "Halten" ausländischer Beschäftigter	12
III. Geflüchtete („Job-Turbo“)	12
d) Existenzsicherung der uns anvertrauten Menschen gewährleisten	13
4. Unser Ziel: Die modernste öffentlichen Dienstleisterin Europas zu werden!	14
a) Kundenorientierung	14
b) Mitarbeiterorientierung	15
c) Digitalisierung und Automatisierung	15
d) Proaktives und innovatives Personal-Management	15
e) Nachhaltigkeit	15
f) Lernende Organisation	15
5. Priorisierung, gemeinsame Ausgestaltung und Umsetzung	16

1. Wo wir aktuell stehen, welche Veränderungen anstehen und welche übergreifenden Ziele wir verfolgen

Das Land Bayern, die Regionaldirektion Bayern und der bayerische Ausbildungs- und Arbeitsmarkt stehen in Summe gut da: Bayern hat die niedrigste Arbeitslosenquote unter den deutschen Bundesländern, hat die niedrigste Jugendarbeitslosigkeit in Europa, die niedrigste Arbeitslosenquote von Ausländern und gleichzeitig die höchste Beschäftigungsquote von Ausländern in Deutschland.

Die Regionaldirektion Bayern hat dazu gemeinsam mit ihren Agenturen und Jobcentern einen wichtigen Beitrag geliefert: mit guter Performance, mit hohem Engagement, mit vielen guten Strukturen, kreativen Ideen und innovativen Ansätzen sowie vielen Kooperationen in einem starken Netzwerk. Als große Überschrift über allem steht aber auch - und das ist uns wichtig: all diese Erfolge und die Bewältigung dieser arbeitsmarktlichen Herausforderungen konnten nur gemeinsam mit unseren Partnerinnen und Partnern in Bayern angepackt und gelöst werden. Und dieses gemeinschaftliche Vorgehen werden wir selbstverständlich auch in Zukunft fortsetzen.

In diese Zeit fallen nun aber auch grundlegende Veränderungen bzw. Entwicklungen, die eine Überprüfung unserer Ausrichtung als Regionaldirektionsbezirk geboten erscheinen lassen.

- 1) Dass sich der gute Stand des bayerischen Arbeitsmarktes so ohne Weiteres fortschreibt, ist alles andere als sichergestellt. Der von der Bayerischen Wirtschaft ermittelte Konjunktur-Index, der sogenannte bayerische Weißbier-Index, erreicht nur noch 93 von 200 Punkten¹. Die Prognosen der Arbeitsmarktforscher fallen ebenfalls negativ aus: in 2024 wird ein Anstieg der Arbeitslosigkeit für den bayerischen Arbeitsmarkt von 5,8 Prozent prophezeit². Mit dieser **konjunkturellen Eintrübung** einher geht eine historisch so noch nicht gesehene **Parallelität von Mega-Trends** mit deutlichen Auswirkungen auf den bayerischen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt. Diese werden wir im Folgenden näher betrachten.

¹ Pressemitteilung vbw „Weißbier-Index“ fällt von 101 auf 93 Punkte / Verschlechterte Lage und schwache Erwartungen / 2023 ist Jahr der Stagnation / Bundesregierung muss jetzt umsetzen“ > <https://www.vbw-bayern.de/vbw/PresseCenter/Pressemitteilung-zum-vbw-Index-Herbst-2023.jsp>

² IAB-Publikation vom 05.04.2024 „Regionale Arbeitsmarktprognosen 2024: Schwache Dynamik auf den regionalen Arbeitsmärkten hält an“ > <https://iab.de/publikationen/publikation/?id=2148135>, Karte Bundesländer: https://doku.iab.de/kurzgraf/2024/kb2024-08_A3.pdf

- 2) Die Bundesagentur für Arbeit als öffentliche Dienstleisterin unterzieht sich selbst einem **tiefgreifenden Transformations-Prozess**, um dem selbst formulierten Anspruch gerecht zu werden, die **modernste Dienstleisterin Europas im Öffentlichen Sektor** zu werden. Im Rahmen des Zukunftsprojektes werden daher sowohl für die operativen Bereiche der BA als auch für die Internen Services die Weichen für die Ausgestaltung der Geschäftsprozesse, Dienstleistungen und Strukturen neu gestellt und all dies wird intensive konzeptionelle Arbeiten als auch Veränderungswillen und Umsetzungsstärke in unserem Regionaldirektions-Bezirk erfordern. Dabei wollen wir einen aktiven Beitrag leisten, um das Säulendenken, dass sich in den letzten Jahren in der spezialisierten Struktur immer wieder ausgebreitet hat, zu überwinden.
- 3) Als **komplett neu formierte Geschäftsführung** wollen wir uns diesen Herausforderungen mit Herz und Leidenschaft stellen, um die Regionaldirektion Bayern und den bayerischen Arbeitsmarkt gemeinschaftlich mit unserem Führungsteam und den Mitarbeitenden des gesamten Bezirks sowie im Zusammenspiel mit unseren Partnerinnen und Partnern in Bayern in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.
- 4) Die BA steht für Vielfalt. Kolleginnen und Kollegen aus über 100 Nationen sind Teil der BA-Familie. Wir bringen Menschen und Arbeit zusammen und leisten so jeden Tag einen aktiven Beitrag zum sozialen Frieden in unserem Land. Als Organisation macht uns das stark. Das Eintreten für sowie ein klares Bekenntnis zur demokratischen Grundordnung in unserem Lande betrachten wir als unsere Pflicht. Wir alle sind die BA. Darauf sind wir stolz. **Vielfalt bringt uns weiter.**

Angesichts dieser Herausforderungen braucht es eine klare Ausrichtung. Unter unserem Motto „**Das Beste für die Menschen und Unternehmen in Bayern. Gemeinsam**“ verfolgen wir daher folgende übergreifende, langfristige Zielstellungen für unsere Arbeit in dieser Dekade:

- Als herausragende, lernende Organisation sind wir **führend am deutschen Arbeitsmarkt positioniert** und zugleich als **Motor für innovative Produkte, Services und Lösungen** am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt anerkannt. Wir leben einen „aktiven Zug zum Tor“.

- Wir agieren im **landes- und bundesweiten Eco-System** des Arbeitsmarktes und gestalten dieses aktiv mit und aus. Unsere Expertise ist gefragt und gesucht. Unser erweitertes Netzwerk bindet auch internationale Partnerschaften (u. a. Österreich, Tschechien) mit ein.
- Wir sind eine **TOP-attraktive Arbeitgeberin** und bieten neu einsteigenden Nachwuchskräften, Quereinsteigenden wie Mitarbeitenden spannende, sinnstiftende Aufgaben im Interesse des Gemeinwohls, einen guten Spirit und Freude bei der gemeinsamen Arbeit, moderne Arbeitsplätze, gelebte Diversität, individuellen Skill-Aufbau sowie Aufstiegs- und Entwicklungs-Chancen.
- Wir gestalten gemeinsam die **Transformation der BA zur modernsten Dienstleisterin in Europa** im Öffentlichen Sektor. **Wir sind eine BA** – egal in welcher Spezialisierung und Arbeitsteilung wir zukünftig agieren.

Um diese Ziele zu verwirklichen, braucht es eine klare **Sicht auf die Mega-Trends** mit Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, auf deren Grundlage die **arbeitsmarktlichen Schwerpunkte** ausgerichtet werden. Ebenso ist eine priorisierte Sicht auf die **nach innen gerichteten Handlungsfelder** erforderlich, damit wir die Transformation zur modernsten Dienstleisterin in Europa gemeinsam bewerkstelligen. Diese Aspekte werden im Folgenden konkretisiert.

2. Konjunktur-Entwicklung und Mega-Trends mit spürbaren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt

Wir sehen eine historische Bündelung von Trendentwicklungen mit deutlichen Auswirkungen auf den bayerischen Arbeitsmarkt. Sie bergen Chancen und Risiken gleichermaßen, erfordern aber in jedem Fall ein beherztes Handeln aller Akteurinnen und Akteure am Arbeitsmarkt. Ein Ausruhen auf den Erfolgen der Vergangenheit wäre fatal.

Die aktuellen Trend-Entwicklungen spielen sich vor dem Hintergrund einer sich eintrübenden gesamtwirtschaftlichen Lage ab. Aktuelle Prognosen zufolge wird dieser Gegenwind auch in Bayern spürbar. So hat das IAB in einer Anfang April 2024 veröffentlichten Studie für das Jahr 2024 beschrieben: „...Ebenso prognostizieren wir eine recht hohe Zunahme für Bayern (+5,8 %)“. Während die Arbeitslosigkeit also in einer Mehrzahl der bayerischen AA-Bezirke der IAB-Studie nach teilweise merklich wachsen soll – insbesondere in den Jobcentern –, ist trotzdem noch in vielen bayerischen AA-Bezirken mit einem geringen Beschäftigungsaufwuchs zu rechnen.

Die Mega-Trends auf einen Blick:

- a) Der lange prophezeite **demographische Wandel** findet statt und zeigt Wirkung: Wir sehen zusehends, dass sich die Baby-Boomer-Generation in den Ruhestand verabschiedet und der Arbeitsmarkt sich immer stärker zu einem Bewerbermarkt entwickelt, der sich strukturell verändert darstellt. Der inländische Bewerberpool für Arbeitgeber verknappt sich sowohl bei „normalen“ Arbeitskräften als auch bei Fachkräften. Laut IHK Bayern gehen in Bayern bis zum Jahr 2035 rund 1,5 Millionen mehr Arbeitskräfte in den Ruhestand als Schulabgänger nachkommen.³ Gleichzeitig beobachten wir einen anhaltend hohen Bedarf an Arbeits- und Fachkräften auf Seiten der Arbeitgeber - nahezu unabhängig von der konjunkturellen Situation.
- b) **Individuelle Präferenzen**, wie Zeiten der Arbeit und der Freizeit bzw. der Familien-Zeit (Erziehungs- und Pflegezeiten) ausgestaltet werden, haben sich über die einzelnen Phasen der Erwerbsbiographien weiterentwickelt und deutlich verändert.
- c) Wir befinden uns in einer dauerhaften haushaltspolitischen Lage, in der die Öffentliche Haushalte mit **immer knapper werdenden Ressourcen** haushalten müssen und die Erwartung vorherrscht, dass die Staatsquote deutlich reduziert werden muss.
- d) **Migration und Flucht** werden ein beherrschendes Thema bleiben, die im Zusammenspiel von bundes- und europapolitischen Rahmenbedingungen auf der einen Seite und der sehr konkreten regionalen wie lokalen Umsetzung auf der anderen Seite gestaltet werden müssen. Nur im Konzert mit unseren Partnerinnen und Partnern werden wir daher praktikable Lösungen erarbeiten und umsetzen können, um Arbeitsaufnahmen und arbeitsmarktliche wie gesellschaftliche Integration von Geflüchteten effektiv zu unterstützen.
- e) Branchen und Industrien werden sich transformieren, sie werden nachhaltiger und sie werden digitaler. **Digitalisierung und Automatisierung sowie Künstliche Intelligenz** erzwingen und ermöglichen gleichermaßen die Transformation von Berufsfeldern wie Industrien und sie befördern die Entwicklung neuer bzw. veränderter Geschäftsmodelle.

³ IHK-Medieninformation: „Arbeitskräftemangel: Neues Allzeithoch erreicht“ > <https://www.ihk.de/niederbayern/presse/pressearchiv/pm-fachkraeftereport-2023-5990342>

- f) Gleiches gilt für die **Dekarbonisierung**, die Gebote der **Nachhaltigkeit** und die damit verbundenen bundespolitisch gesetzten Leitplanken. Auch dies löst langfristige Transformationen aus. Die Arbeitswelt wird „**nachhaltiger und digitaler**“. Beschäftigte werden dies an ihren Arbeitsplätzen hautnah erfahren; Arbeitsplätze werden sich verändern, es werden Tätigkeiten entfallen, aber es werden auch neue Tätigkeiten entstehen. Fest steht: Belegschaften und Erwerbspersonen müssen für diesen Wandel befähigt werden: Weiterbildung und die Bereitschaft dazu sind und bleiben daher *das* Top-Thema für alle und der Schlüssel zum Erfolg.

Im Ergebnis sehen wir neben dieser historisch so noch nicht gesehenen Parallelität von konjunktureller Flaute und der Bündelung von Megatrends, dass wir eine zunehmende Entkoppelung von Konjunktur, Beschäftigung, Arbeitslosigkeit sowie Arbeits- und Fachkräftenachfrage feststellen müssen.

Die genannten Trends zeigen ebenfalls, dass die Fortschreibung der wirklich sehr guten bayerischen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt-Bilanz kein Selbstläufer sein wird, sondern dass wir im Konzert mit unseren Partnerinnen und Partnern am bayerischen Arbeitsmarkt hart dafür werden arbeiten müssen, um eine führende Rolle am deutschen Arbeitsmarkt zu spielen.

Für den Arbeitsmarkt sowie die Arbeits- und Fachkräftesituation bedeutet dies, dass es notwendig sein wird, sämtliche Möglichkeiten des in- und ausländischen Potenzials systematisch zu aktivieren. Ebenso sehen wir eine zunehmende Aufteilung des Marktes an vorhandenen Bewerberinnen und Bewerbern in qualifizierte und geringqualifizierte Personen. Ziel ist es, einen Ausgleich auf dem Arbeitsmarkt herzustellen und die Sicherung des Arbeits- und Fachkräftebedarfs der Unternehmen bestmöglich zu decken. Daraus ergeben sich folgende, mittelfristige **Handlungsfelder für unseren bayerischen Arbeitsmarkt**, die wir gemeinsam in dieser Dekade ausgestalten wollen:

3. Arbeitsmarktpolitische Handlungsfelder für einen starken bayerischen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt

Um die aktuelle Stärke des bayerischen Arbeitsmarktes in die Zukunft fortzuschreiben, müssen aus arbeitsmarktlicher Sicht folgende zentrale Stellhebel bedient werden:

- a) **Übergänge für alle Jugendlichen** von der Schule in Ausbildung und in den Beruf sicherstellen.

- b) **Arbeits- und Fachkräftesicherung aus dem inländischen Potenzial** optimieren.
 - c) **Arbeits- und Fachkräftesicherung aus dem Ausland** vorantreiben.
 - d) **Existenzsicherung** der uns anvertrauten Menschen gewährleisten.
- a) **Übergänge für alle Jugendlichen von der Schule in Ausbildung und in den Beruf sicherstellen**

Dieses Thema ist nicht neu, bedarf aber mehr denn je unserer ungeteilten Aufmerksamkeit. Wir können es uns schlichtweg nicht leisten, dass Jugendliche nicht den Weg in die Ausbildung und anschließend in den Beruf finden. Es wird also darum gehen, auf Basis größtmöglicher Transparenz über das Übergangssystem die bestehenden gemeinsamen Aktivitäten fortzusetzen, eine möglichst frühe klischeefreie Berufsorientierung in den Schulen explizit unter Einbezug der Eltern zu organisieren und dabei die ganze Bandbreite des Ausbildungsspektrums abzudecken (duale wie schulische Ausbildungen, duales und klassisches Studium etc.). Dabei wollen wir die besondere Stellung und die Chancen der beruflichen Ausbildung hervorheben. Ebenso müssen sich anbahnende oder vollzogene Ausbildungs- und Studienabbrüche aktiv in den Fokus genommen werden, damit Alternativen und direkte Anschlüsse organisiert werden können. Das Potential Jugendlicher mit Behinderung dürfen wir nicht ungenutzt lassen und bedarf eines besonderen Augenmerks. Für benachteiligte Jugendliche – gerade in den Jobcentern – müssen wir spezifische Betreuungs-Konstellationen wie z. B. in den Jugendberufsagenturen bereithalten, damit ihnen der Übergang in Ausbildung ebenso gelingt wie das Durchhalten in der Ausbildung. Jugendliche ohne Schulabschluss bedürfen unserer Unterstützung und müssen hinsichtlich des Nachholens eines Schulabschlusses oder Alternativen in der Berufswelt aktiv beraten werden.

Hauptfokus in 2024

Konkret steht 2024 der erweiterte Fokus auf **Jugendliche mit Unterstützungsbedarf** im Kern unserer Aktivitäten. Getreu dem Motto „Keine/r darf verloren gehen“ wollen wir unsere Angebote für *alle* Jugendlichen weiter unterbreiten und dabei unsere Unterstützung für diejenigen mit *schwierigeren* Startbedingungen intensivieren. Wir werden den neuen Fokus so austarieren, dass wir in einem Ausbildungsmarkt, der nach wie vor allen Jugendlichen in Bayern vielfältige Chancen bietet, den Übergang an der

ersten und zweiten Schwelle gut begleiten und den Unternehmen bei der Suche nach Auszubildenden weiterhin bestmögliche Unterstützung bieten können. Damit tragen wir mittelfristig zur Arbeits- und Fachkräftesicherung bei und sorgen präventiv dafür, die Arbeits- und Fachkräftelücke perspektivisch nicht noch größer werden zu lassen.

b) **Arbeits- und Fachkräftesicherung aus dem inländischen Potenzial optimieren**

Wir werden als Bundesagentur die Geburtenraten und den demografischen Trend nicht verändern können, auch sind nicht alle Stellhebel von uns beeinflussbar oder gestaltbar. Wir können aber einen Beitrag dazu leisten, das vorhandene Arbeits- und Fachkräfte-Potenzial besser auszuschöpfen.

- I. **Gute Beratung** und gezielte berufliche **Weiterbildung** für Arbeitslose und Arbeitsuchende werden daher zentraler Baustein unserer Programmatik bleiben. Für alle, gerade auch für **Langzeitarbeitslose und Benachteiligte** gilt mit Blick auf Weiterbildung: *„Wenn nicht jetzt, wann dann?“*

Wir werden daher unsere bayerische Bildungszielplanung vorausschauend, überregional und vernetzt auf die Zukunft ausrichten (Stichwort: Zukunftsdiallog Bildung).

- II. Wir werden auch die **Weiterbildung Beschäftigter** in den Betrieben (Qualifizierungschancengesetz) oder den Übergang von Beschäftigten aus abgebenden in aufnehmende Betriebe unterstützen (Stichworte: Lokale Bündnisse, Pakt für berufliche Weiterbildung, Plattform *„komm.weiter“*, Drehscheiben-Ansätze), dort wo die Unternehmen dies nicht selbst leisten können. Dabei setzen wir für die Beratung von Beschäftigten mit beruflichem Neu- oder Umorientierungsbedarf die **Berufsberatung im Erwerbsleben (BBiE)** gezielt ein. Ob wir qualifizieren und dann in den Arbeitsmarkt integrieren oder erst integrieren und dann qualifizieren: das entscheiden wir individuell!
- III. Wir bieten **aktive Arbeitsmarktberatung für Arbeitgeber** für Lösungen zur Arbeits- und Fachkräftegewinnung, die die Arbeitgeber vom Mehrwert der BA überzeugen, sowie Drehscheiben-Ansätze zwischen Unternehmen, damit Arbeits- und Fachkräfte bei Entlassungen in der Region verbleiben und nahtlos wechseln können.

- IV. Ein weiterer Baustein, den wir nur gemeinsam befördern können, liegt in der **Steigerung der Erwerbsquoten**: wichtig wären – um drei große Stellhebel zu nennen - eine Angleichung bzw. Annäherung der Erwerbsquoten deutscher Frauen an die der deutschen Männer, der Anstieg der Erwerbsquoten von Frauen ohne deutsche Staatsangehörigkeit auf das Erwerbsniveau von deutschen Frauen sowie ein Anstieg der Erwerbsquoten der über 55-jährigen auf das Niveau der Altersgruppen darunter.
- V. Wenn wir bei allen Gruppen zudem das **Arbeitspotenzial der Teilzeitbeschäftigten** heben, wäre das ein weiterer großer Hebel. Um hier zu Fortschritten zu kommen, müssen gemeinsam mit allen unseren Partnern am Arbeitsmarkt große Themen bewegt werden: die Aufteilung der Familienarbeit, die Organisation und Bereitstellung von Betreuungsangeboten, die Bereitstellung familienfreundlicher Arbeitsmodelle, Justierungen im Steuer- und Abgabesystem, die Förderung der gesellschaftlichen Integration von Zugewanderten, die Frage von Beschäftigungs- und Erwerbsfähigkeit von Älteren sowie die Vorruhestandsregelungen.
- VI. Auch wollen wir einen **inklusiven und diversen Arbeitsmarkt** für Bayern gestalten: Bei all unseren Anstrengungen, den bayerischen Arbeitsmarkt auf Erfolgskurs zu halten, ist eines unserer zentralen Anliegen, dass wir uns einem in jeglicher Hinsicht inklusiven Arbeitsmarkt verpflichten. Wir möchten gerade Menschen, die am Arbeitsmarkt oftmals benachteiligt sind, konkrete Perspektiven auf arbeitsmarktliche Teilhabe bieten. Dabei schauen wir **besonders auf Menschen mit Behinderung**, auf Menschen unterschiedlicher Orientierungen, Menschen jedweder ethnischer Hintergründe, Menschen jeglichen Alters und Menschen, die schwierige Erfahrungen mit Langzeitarbeitslosigkeit haben. Wir haben EINEN Arbeitsmarkt, in dem jeder Mensch seinen Platz finden soll.
- VII. Für den Erfolg der Ansätze und Stellhebel zur Arbeits- und Fachkräftesicherung, aber auch für eine Gewährleistung **gendergerechter beruflicher Integrations- und Entfaltungschancen** müssen wir unsere Prozesse und Dienstleistungen gender- und lebenssituationsgerecht planen und umsetzen. Dafür ist eine gesamtorganisationale Verankerung der Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt eine wichtige Voraussetzung.

Hauptfokus in 2024

Wir stärken die Arbeitgeberarbeit mit der **Arbeitsmarktberatung**, um unsere Unternehmen bei der Arbeits- und Fachkräftesicherung zu unterstützen. Hierbei legen wir den Schwerpunkt auf die Fokusthemen zielgerichteter „**Betriebliche Personalentwicklung**“ (**Qualifizierungsberatung, Beschäftigtenqualifizierung**) sowie die „**Beschäftigung von Fachkräften aus dem Ausland**“. In 2024 liegt unser Augenmerk auf dem Ausbau unserer Beratungskompetenz im Hinblick auf unsere Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. In der Beratung können wir Chancen und Grenzen der Arbeits- und Fachkräftesicherung deutlich machen und gemeinsam mit unseren Partnerinnen und Partnern Hebel optimal ausnutzen und Projekte umsetzen. Dabei wird das Zusammenspiel von Unternehmen (Bedarf), Bildungsträgern (Umsetzung von Qualifizierungen) und uns in bewährter Weise fortgesetzt und mit Blick auf neue Lösungen intensiviert. Die Arbeitgeberarbeit verzahnen wir eng mit dem Angebot der **Berufsberatung im Erwerbsleben (BBiE)**, Fokus-Gruppen der BBiE sind Beschäftigte mit einem Anteil von 50 % und mehr sowie verstärkt Wiedereinsteigende mit beruflichem Neu- oder Umorientierungsbedarf. Für den Ausbau der Beratungen bei Wiedereinsteigenden wird die BBiE mit der Expertise der Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt verzahnt.

Mit dieser Fokussierung wird es uns gelingen, unseren Beitrag zur Arbeits- und Fachkräftesicherung gemeinsam mit unseren Partnerinnen und Partnern wirkungsvoll deutlich zu machen und damit auch die Arbeitsagenturen in Bayern als starke, verlässliche Partner am Arbeitsmarkt zu positionieren bzw. weiter zu festigen.

c) Arbeits- und Fachkräftesicherung aus dem Ausland vorantreiben

Die Aktivierung des inländischen Arbeitskräfte-Potenzials wird nicht ausreichen, um das zurückgehende Arbeitskräfteangebot zu kompensieren. Es wird daher darum gehen müssen, durch **gezielte Fachkräfte-Einwanderung** und kluge Aktivierung von Potenzialen, die etwa aufgrund von Flucht und Vertreibung zu uns gekommen sind, das Arbeitskräftepotenzial in Summe zu erhöhen.

- I. Bayern hat hier schon viel Erfahrungen und Erfolge vorzuweisen⁴: ein Großteil des Zuwachses an Fachkräften in Bayern basiert auf der **EU-Binnenwanderung**, zudem geht ein großer Anteil der aus **Drittstaaten**

⁴ Aus IFO-Bericht für Bayern: „Betrug die Beschäftigungsquote von Ausländer*innen zwischen 15 und 65 Jahren im Jahr 2008 noch 35 Prozent, so lag sie 2021 bei 62 Prozent und somit fast gleichauf mit der Beschäftigungsquote der Deutschen (65 Prozent).“ > https://www.ifo.de/DocDL/ifo_Forschungsbericht_136_Menschen_mit_Migrationshintergrund.pdf

stammenden Kräfte nach Bayern. Vorhandene, gemeinsame Initiativen mit unseren Partnern gilt es daher fortzusetzen (Eures-Ansätze, Projekte und Vermittlungsabsprachen mit Drittstaaten). Die Wege nach Bayern für Fachkräfte aus Drittstaaten müssen deutlich vereinfacht, entbürokratisiert (siehe „Zentrale Stelle für die Einwanderung von Fachkräften“ (ZSEF) = 97. Ausländerbehörde / Kausa Stelle), beschleunigt (Fast-Lane für Pflegekräfte) und digitalisiert werden. Die **Zuwanderung aus Drittstaaten** muss skalierungsfähig ausgestaltet werden. Wir wollen, dass Betriebe deutlich mehr Stellenangebote in „make-it-in-germany“ über den AG-S veröffentlichen.

- II. Stärker als heute müssen wir den ausländischen Arbeits- und Fachkräften und ihren Familien eine **gute Integration** ermöglichen, damit sie Bayern treu bleiben. Denn eines müssen wir wissen: wenn wir Fachkräfte rufen, kommen Familien, die eine Perspektive benötigen. Nur wenn wir dies beherzigen, können wir Abwanderung von ausländischen Arbeits- und Fachkräften, die schon bei uns in Bayern sind, wirksam verhindern. Ansonsten verlieren wir Jahr für Jahr viel zu viele ausländische Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die schon den Weg in die Arbeitswelt geschafft haben. Dieser Stellhebel des „Haltens“ („Retention“) ist mindestens genauso wichtig wie die Organisation von Zuwanderung: wir brauchen eine umfassende Willkommens- und Bleibe-Kultur in Bayern.
- III. Auch jene Menschen, die aufgrund von **Flucht und Vertreibung** zu uns gelangt sind, müssen wir deutlich stärker in diese Integrationsbemühungen einbeziehen. Alle Wanderungsepisoden der vergangenen Jahrzehnte haben gezeigt: ein Großteil jener, die auf dem Fluchtweg zu uns gekommen sind, wird bleiben und je eher und nachhaltiger wir uns um ihre arbeitsmarktliche Integration bemühen, umso mehr hilft dies alle Beteiligten. Wir werden daher mit dem **Job-Turbo** vor allem all jene Geflüchtete in den Blick nehmen, die aus der Ukraine sowie aus den acht Haupt-Flucht-Staaten kommen, um ihnen nach erfolgtem Integrationskurs konkrete Perspektiven auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt zu bieten. Dabei werden wir die Integration in den Arbeitsmarkt, den weiteren Erwerb von Deutschkenntnissen, Qualifizierung und soziale Integration parallel angehen. Arbeitsagenturen und Jobcenter werden dabei

Hand in Hand arbeiten und ihre Netzwerkpartner aktiv einbeziehen. Dem hohen Frauenanteil bei den geflüchteten Menschen begegnen wir mit Gender- bzw. Gleichstellungsprofessionalität in unseren Prozessen und mit aktiver Einbindung der Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt

Hauptfokus 2024

Der Hauptschwerpunkt im Jahr 2024 liegt dann auf dem **Job-Turbo** und den **Aktivitäten zur Arbeitsmarktintegration Geflüchteter**. In enger Zusammenarbeit zwischen Jobcentern und Agenturen für Arbeit werden wir Menschen, die nach Deutschland geflüchtet sind und hier Arbeitsmarktzugang haben - wo immer wir können - helfen, eine Arbeit aufzunehmen und sich beruflich weiter zu entwickeln. Dabei wird sich das Zusammenspiel zwischen den Integrationsfachkräften und den Arbeitgeberservices weiter verbessern und neue „Lösungen“ kreieren. Damit ergänzen sich die Ansätze der Arbeitsmarktberatung von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern mit den Vermittlungsaktivitäten der Kolleginnen und Kollegen in den Jobcentern.

Im Jahr 2024 wollen wir zusätzlich auf Basis der Vorarbeiten die Zusammenarbeit mit der ZAV stärken und zum Wohle des bayerischen Arbeitsmarktes ausbauen. Hier wollen wir laufende Projekte zum Erfolg führen und neue Möglichkeiten für bayerische Betriebe erschließen. Dabei setzen wir auf die bewährte Zusammenarbeit mit der ZAV genauso wie auf das Ausprobieren eigener, ergänzender Lösungen. Im Ergebnis brauchen wir skalierungsfähige Lösungen und Ansätze.

All dies wollen wir gemeinsam mit der bayerischen Staatsregierung, den bayerischen Gewerkschaften, der bayerischen Wirtschaft und ihren Organisationen (u. a. vbw, HWK, IHK), den bayerischen Städten und Landkreisen sowie den gesellschaftlichen, sozialen und kirchlichen Partnerinnen und Partnern im Freistaat gestalten.

d) Existenzsicherung der uns anvertrauten Menschen gewährleisten

Bei allen Integrationsbemühungen stellen wir sicher, dass wir die Existenzen der Bürgerinnen und Bürger sichern, indem wir das ihnen zustehende Arbeitslosengeld, Bürgergeld und Kindergeld – auch unter den hohen Belastungssituationen - pünktlich und zuverlässig bearbeiten und zur Auszahlung bringen. Das Gleiche gilt für all jene Leistungen, die wir Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern gewähren – wie etwa Kurzarbeitergeld. Auch damit leisten wir einen Beitrag zum sozialen Zusammenhalt und zum sozialen Frieden sowie zur wirtschaftlichen Stabilität in Bayern. Die anstehenden Veränderungen – insbesondere mit

Blick auf die Kindergrundsicherung und die Verlagerung der Förderinstrumente bei der Weiterbildung und der beruflichen Rehabilitation in die Agenturen – begleiten und gestalten wir so über die digital vernetzte Beratungsformen, dass unsere Kundinnen und Kunden möglichst keine Brüche in der Dienstleistung und Betreuung erfahren und zugleich ein möglichst gleichbleibend hohe Dienstleistungs-Qualität erleben.

Hauptfokus 2024

Sowohl in den Operativen Services als auch in den Leistungsabteilungen der Jobcenter ist im Vergleich zum Vor-Corona-Jahr die Belastung erhöht. Gleichwohl ist sichtbar, dass der Umgang damit an manchen Orten sehr viel besser gelingt als an anderen Stellen. Mit Blick auf 2024 wird es daher zunächst darauf ankommen, die winterliche Saisonbelastung in den Leistungsteams gut auszusteuern und parallel die verbleibenden Restarbeiten aus der Zeit der Pandemie (Stichwort Kurzarbeitergeld – Abschlussprüfungen) zeitnah und in hoher Qualität abzuschließen.

Mit Ende des Frühjahrs wird der Fokus dann stärker auf das „voneinander lernen“ gelegt werden, um positive, erfolgreiche prozessuale Ansätze innerhalb Bayerns bekannter zu machen (zwischen den Operativen Services bzw. zwischen den Jobcentern), um die **Leistungsabteilungen** beider Rechtskreise in Bayern **für die Zukunft noch resilienter aufzustellen** und die Existenzsicherung in Bayern mittel- und langfristig über das gesamte Aufgabenportfolio gut aufzustellen.

4. Unser Ziel: Die modernste öffentliche Dienstleisterin Europas zu werden!

Als bayerische Arbeitsagentur haben wir den Anspruch, unsere arbeitsmarktpolitischen Dienstleistungen modern, digital und zugleich persönlich mit einer hohen Nähe zu den Bürgerinnen und Bürgern zu erbringen. Unser Ziel, eine der modernsten öffentlichen Dienstleisterinnen Europas zu werden, ist somit kein Selbstzweck, sondern es flankiert unseren sozialpolitischen Auftrag. Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Digitalisierung & Automatisierung, proaktives und innovatives Personalmanagement, Nachhaltigkeit und die lernende, ein umfassendes Qualitäts-Verständnis lebende Organisation: das sind die sechs elementaren Felder einer modernen BA!

- a) **Kundenorientierung** meint, dass wir bei all unseren Entwicklungen und Dienstleistungen die Perspektive der Kundinnen und Kunden noch stärker einbeziehen und ein kompetentes und zugewandtes Kundenerleben zum Maßstab machen.

- b) **Mitarbeiterorientierung** meint, dass wir unsere Unternehmenskultur und unser weiterentwickeltes Führungsverständnis leben. Motivierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren systematische Entwicklung sind uns ein zentrales Anliegen. Auch die Gesundheit unserer Mitarbeitenden liegt uns am Herzen. Eine vorbildliche Führungskultur und das Leben unseres weiterentwickelten Führungsverständnisses auf Basis unseres gemeinsamen Menschenbildes und des Lebens und Vorlebens der Beidhändigkeit von Führung sind Maßstab für unser Führungshandeln und unserer Führungskräfte-Entwicklung.
- c) **Digitalisierung und Automatisierung** meint, dass wir die Idee einer Digitalen Agentur für Arbeit für unsere Kundinnen und Kunden sichtbar und erlebbar machen. Digitale Services und persönliche Beratung stehen dabei im Einklang und nebeneinander!
- d) **Proaktives und innovatives Personalmanagement sowie Arbeitgeberinnen-Marketing**. Wir entwickeln das Personalmanagement ganzheitlich weiter. Dabei professionalisieren und beschleunigen wir unsere Rekrutierungsverfahren und unsere Personalarbeit unter Nutzung innovativer Wege. Dabei fördern wir Vielfalt in der Führung, wir zeigen Wege für individuelle Entwicklungsmöglichkeiten auf und als Interner Service bieten wir unseren Interessensgruppen ganzheitliche Beratung proaktiv, zukunftsgerichtet und kompetent an. In Summe werden wir unsere Attraktivität als Arbeitgeberin sowie unsere Arbeitgeberinnen-Marke und unser Personal-Marketing weiter stärken und sichtbar machen.
- e) **Nachhaltigkeit** meint, dass wir im Rahmen unserer Einflussmöglichkeiten die Verantwortung für die soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit der BA übernehmen. Wirkung, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit sind Maßstab unseres Handlungsumfelds. Wir nutzen unsere Spielräume, um klug auszugestalten und weitere Akteure (*oder: Arbeitsmarktpartner*) gut zu beraten.
- f) Die **Lernende Organisation** meint, dass für uns das Lernen Schlüssel zum Erfolg ist, dass wir unser Wissen verfügbar machen und teilen, dass wir uns der kontinuierlichen Verbesserung verpflichten, ebenso wie wir uns zu einem ganzheitlichen Qualitätsmanagement im Sinne des EFQM-Modells bekennen. Ein modernes, ganzheitlich angelegtes Performance-Management sowie ein mo-

deres Controlling, das sich an veränderten Marktbedingungen, Aufgabenschwerpunkte und Kundenkernprozesse anpasst, leisten in Symbiose mit dem ganzheitlichen Qualitätsmanagement einen wichtigen Beitrag für die Ergebnisse der Regionaldirektion. Für eine Lernende Organisation, die jeden einzelnen Mitarbeitenden einschließt, werden wir eine Lernkultur gestalten die individuelles und eigeninitiatives Lernen im gesamten Berufsleben fördert und unterstützt.

Hauptfokus 2024

Schwerpunkt unserer gemeinsamen Arbeit in beiden Rechtskreisen wird es sein, die **digitale Agentur und das digitale Jobcenter** spürbar Realität werden zu lassen. Wir werden dabei gemeinsam den Ansatz „Online bringt weiter“ in beide Rechtskreise tragen. Die Nutzung des digitalen Kundenkanals soll zur Regel werden und wir werden gemeinsam den Email-Kanal in ausgewählten Aufgabengebieten schließen. Damit leisten wir einen Beitrag zur Entlastung des Kundenportals. Wichtig ist für uns: Digitale Kundenkanäle und persönliche Beratung sind keine Gegensätze, sondern gehen Hand in Hand.

Im Internen Service werden wir den Schwerpunkt auf eine **innovative, schnelle und kundenorientierte Personalrekrutierung** über alle Zugangswege in die BA legen und dabei auch einen Fokus auf Ballungszentren legen, in denen die Rekrutierung besonders schwierig ist. Die Weiterentwicklung unserer AG-Marke ist Bestandteil dieses Bestrebens. Darüber hinaus wollen wir die Vielfalt **in der Führung** deutlich erhöhen und werden dafür ebenfalls kreative Wege gehen (u. a. verschiedene Modelle für Führung in Teilzeit).

5. Priorisierung, gemeinsame Ausgestaltung und Umsetzung

Auch wenn wir den Arbeitsmarkt immer ganzheitlich im Blick behalten werden, wollen wir uns in 2024 auf die genannten Schwerpunkt-Themen fokussieren, wissend, dass aktuelle Entwicklungen Veränderungen zeitigen können. Diese Themen, die leitend für unsere Führungsdialoge in 2024 sein werden, sind:

- Jugendliche mit Unterstützungsbedarf in den Fokus nehmen.
- Arbeitsmarktberatung für Arbeitgeber mit den Schwerpunkten Qualifizierungsberatung und Beschäftigtenqualifizierung aktiv betreiben sowie die Fachkräfte-Rekrutierung aus dem Ausland intensivieren.
- den Job-Turbo zur Integration Geflüchteter in den Arbeitsmarkt anwerfen.

- Operative Services resilient aufstellen sowie die Leistungsbereiche der Jobcenter stabilisieren.
- Personalrekrutierung innovativ ausgestalten. In den kommenden Jahren entstehen durch die demographische Entwicklung viele Vakanzen in allen Führungsebenen in Bayern. Dabei bietet insbesondere die große Gruppe der (teilzeitbeschäftigten) Frauen ein erhebliches Potential für Nachfolgebesetzungen. Mit der Schaffung von guten Rahmenbedingungen, z. B. für Führungsaufgaben in Teilzeit möchten wir gerade diese Zielgruppe für Führungsaufgaben noch stärker gewinnen und dadurch den Anteil von Frauen in Führungspositionen deutlich erhöhen. Die bereits gestartete Initiative „Vielfalt in der Führung“ wird fortgesetzt. Im Sinne einer Priorisierung fokussieren wir uns dabei auf Maßnahmen zur Gewinnung von Frauen für Führungspositionen. Wir unterstützen individuell Menschen mit Schwerbehinderung oder Zuwanderungshintergrund.
- Digitale Agenturen und digitale Jobcenter Realität werden lassen.

Wir werden diese Themen mit unseren Dienststellen sowie unseren Partnerinnen und Partnern am Arbeitsmarkt gemeinsam ausgestalten und die breite Expertise aller Beteiligten nutzen. Wir bieten einen offenen, konstruktiven Dialog bei der Ausgestaltung an und setzen auf die Bereitschaft, Veränderungen anzunehmen, neue Wege aktiv zu gestalten und gemeinsam die Verantwortung für die Ziele zu übernehmen - und auch mal den ein oder anderen Widerspruch auszuhalten. Wir werden ein gutes Change-Management organisieren, um dann gemeinsam kraftvoll in die Umsetzung zu gehen. Die konkreten Maßnahmenansätze der jeweiligen Fokusthemen werden im jährlichen Geschäftsplan sowie im dazugehörigen Aktivitäten- und Umsetzungsplan der Regionaldirektion Bayern beschrieben und quantifiziert. Auf dieser Grundlage wird ein systematischer Review-Prozess durchgeführt.

Mitte 2024 beginnt die Priorisierung unserer Schwerpunktthemen für das Folgejahr.