

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. Konjunktur-Entwicklung und Mega-Trends mit spürbaren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt	5
a) Demografischer 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 Jugendlichen 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	10
IV. Steigerung von Erwerbsquoten	10
V. Arbeitspotenzial der Teilzeitbeschäftigten	10
VI. Inklusiver Arbeitsmarkt	10
VII. Gendergerechte berufliche Integrations- und Entfaltungschance	11
c) Arbeits- und Fachkräftesicherung aus dem Ausland vorantreiben	12
I. EU-Binnenwanderung und Zuwanderung aus Drittstaaten	12
II. "Halten" ausländischer Beschäftigter	12
III. Geflüchtete („Job-Turbo“)	13
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	17

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 starten von einer vergleichsweise guten, aber schwieriger werdenden Ausgangsposition: Bayern hat nach wie vor die mit Abstand niedrigste Arbeitslosenquote unter den deutschen Bundesländern, hat die niedrigste Jugendarbeitslosigkeit¹ in Europa, die niedrigste Arbeitslosen- und gleichzeitig die höchste Beschäftigungsquote von Ausländern in Deutschland – auch bei Zugewanderten aus der Ukraine sowie den acht größten Asyl-Herkunftsländern.

Die Regionaldirektion Bayern hat dazu gemeinsam mit ihren Agenturen und Jobcentern einen wichtigen Beitrag geliefert: mit guter Performance, mit hohem Engagement, mit verlässlichen 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 auch in Zukunft fortsetzen.

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

- 1) Der bayerische Arbeitsmarkt ist aktuell durch die anhaltende Konjunkturschwäche und eine eher pessimistische Erwartung der Wirtschaft geprägt. Die Herbstprognose des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) geht davon aus, dass das BIP in Deutschland im Jahr 2024 um 0,1% zurückgeht und im Jahr 2025 um nur 0,4% wächst.² Die Prognose des IAB fällt damit nochmals ungünstiger aus als die Prognosen anderer Wirtschaftsforschungsinstitute.³ Auf dem bayerischen Arbeitsmarkt könnten sich daher 2025 die Entwicklungen des Jahres 2024 fortschreiben. Die Regionalprognosen⁴ des IAB gehen von einer

¹ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74795/umfrage/jugendarbeitslosigkeit-in-europa/>

² <https://doku.iab.de/kurzber/2024/kb2024-19.pdf>

³ https://www.diw.de/de/diw_01.c.913454.de/publikationen/wochenberichte/2024_36_2/diw-konjunkturprognose_industrie_stoertert_weltweit_deutsche_wirtschaft_stagniert.html <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2024-digital-07-wollmershaeuser-et-al-konjunkturprognose-herbst-2024.pdf>

⁴ <https://www.iab-forum.de/regionalprognose-interview-herbst-24/>

leicht steigenden Beschäftigung (+0,5%) und einem deutlichen Anstieg der Arbeitslosigkeit (+3,6%) aus. Die Arbeitslosenquote läge dann mit 3,8% geringfügig höher als 2024, bliebe aber die niedrigste in Deutschland. Mit der aktuellen Konjunkturschwäche geht ein historisch noch nie so gesehenes gleichzeitiges Wirksamwerden von mehreren Mega-Trends, die die Transformation am Arbeitsmarkt befördern, einher. In Anbetracht der zu erwartenden Belastung wird eine der großen gemeinsamen Herausforderungen sein, das Leistungsniveau unserer operativen wie strategischen Aktivitäten zu halten und uns als Organisation gegen die negative Markt-Entwicklung zu stemmen.

- 2) Die Bundesagentur für Arbeit als öffentliche Dienstleisterin unterzieht sich selbst einem **tiefgreifenden Transformations-Prozess**, um ihrem 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 Neugestaltung der Geschäftsprozesse, Dienstleistungen und Strukturen gestellt. Dies wird sowohl intensive konzeptionelle Arbeiten als auch Veränderungswillen und Umsetzungsstärke in unserem Regionaldirektions-Bezirk erfordern. Wir wollen einen aktiven Beitrag leisten, das Säulendenken, das sich in den letzten Jahren in der spezialisierten Struktur immer wieder ausgebreitet hat, zu überwinden.

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.
- 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.**
- 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 dieser Grundlage werden die **arbeitsmarktlichen Schwerpunkte** ausgerichtet. 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 Trends 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 Trendentwicklungen spielen sich vor dem Hintergrund einer weiterhin schwierigen gesamtwirtschaftlichen Lage ab, von der sich auch der bayerische Arbeitsmarkt nicht abkoppeln kann. Dementsprechend dürfte auch im Jahr 2025 einerseits mit leicht steigenden Beschäftigtenzahlen zu rechnen sein, während andererseits die Arbeitslosenzahlen voraussichtlich deutlich zunehmen.

Die Mega-Trends auf einen Blick:

- a) Der lange prophezeite **demografische 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 bei Arbeits- und Fachkräften gleichermaßen. Laut IHK Bayern gehen in Bayern bis zum Jahr 2035 rund 1,5 Millionen mehr Arbeitskräfte in den Ruhestand als Schulabgänger nachkommen.⁵ 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 dauerhaft haushaltspolitisch schwierigen Lage, in der die Öffentlichen Haushalte mit **immer knapper werdenden Ressourcen** auskommen müssen und die Erwartung vorherrscht, dass die Staatsquote deutlich reduziert werden muss.
- d) **Migration und Flucht** werden beherrschende Themen 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) Die Wirtschaft befindet sich in einem Transformationsprozess. **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.

⁵ 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 eine historisch so noch nicht gesehene Parallelität von konjunktureller Flaute, der Bündelung von Megatrends und der Herausforderung, die immer mehr Fahrt aufnehmende Transformation am Arbeitsmarkt zu begleiten. Festzustellen ist eine zunehmende Entkoppelung von Konjunktur, Beschäftigung, Arbeitslosigkeit sowie Arbeits- und Fachkräftenachfrage.

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

Für den Arbeitsmarkt sowie die Arbeits- und Fachkräftesituation wird es daher notwendig sein, dass in- und ausländische Potenzial 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 zu befördern 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 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 zu organisieren - explizit unter Einbezug der Eltern - 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 in den Fokus genommen werden, damit Alternativen und direkte Anschlüsse organisiert werden können. Das Potential Jugendlicher mit Behinderung dürfen wir nicht ungenutzt lassen. 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. Jugendliche ohne Schulabschluss bedürfen unserer Unterstützung und müssen hinsichtlich des Nachholens eines Schulabschlusses oder Alternativen in der Berufswelt aktiv beraten werden.

Hauptfokus in 2025

Konkret richtet sich 2025 der Fokus weiter auf **junge Menschen, insbesondere diejenigen 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 *schwie-*

rigeren Startbedingungen in Zusammenarbeit mit unseren relevanten Netzwerkpartnern intensivieren. Wir werden unser Handeln 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 Arbeitssuchende 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 bayerischen Bildungszielplanungen vorausschauend, überregional und vernetzt auf die Zukunft ausrichten (Stichwort: Zukunftsdialog 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“*), 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 **aktiv 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 von Frauen und Männern, das Heben des Potenzials von Frauen ohne deutsche Staatsangehörigkeit, sowie ein Anstieg der Erwerbsquoten der über 55-jährigen auf das Niveau der Altersgruppen darunter.
- V. Das **Arbeitspotenzial der Teilzeitbeschäftigten bei allen Gruppen** zu heben, wäre 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, familienfreundliche Arbeitsmodelle, Justierungen im Steuer- und Abgabensystem, die Förderung der gesellschaftlichen Integration von Zugewanderten, die Frage der 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 2025

Wir stärken die Arbeitgeberarbeit mit der **Arbeitsmarktberatung**, um unsere Unternehmen bei der Beschäftigungssicherung und der Qualifizierung von Beschäftigten zu unterstützen. Hierbei legen wir den Schwerpunkt auf Themen der **betrieblichen Personalentwicklung**. Projekte und Ansätze zur **Beschäftigung von Fachkräften aus dem Ausland** werden fortgeschrieben und für Bayern konzeptionell auf die Zukunft ausgerichtet. 2025 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, auf Potenziale von Menschen mit Behinderungen hinweisen und gemeinsam mit unseren Partnerinnen und Partnern Hebel optimal einsetzen und Projekte realisieren. 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 diese Gruppe arbeiten BBiE und Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt eng zusammen. Mit dieser Fokussierung werden wir unseren Beitrag zur Arbeits- und Fachkräftesicherung gemeinsam mit unseren Partnerinnen und Partnern leisten und damit auch die Arbeitsagenturen in Bayern als starke, verlässliche Partner am Arbeitsmarkt positionieren bzw. 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 Arbeitskräfteangebot in Summe zu erhöhen.

- I. Bayern hat hier schon viele Erfahrungen und Erfolge vorzuweisen⁶: ein Großteil des Zuwachses an Fachkräften in Bayern basiert auf der **EU-Binnenwanderung**, zudem geht ein großer Anteil der aus **Drittstaaten** 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 skalierbar 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

⁶ 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_Migrations_hintergrund.pdf

- III. Auch jene Menschen, die aufgrund von **Flucht und Vertreibung** zu uns gelangen, müssen wir weiter in unsere 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 allen Beteiligten. Wir werden daher die vielfältigen Aktivitäten rund um den **Job-Turbo** verstetigen und dabei die nachhaltige Integration in den Arbeitsmarkt, den weiteren Erwerb von Deutschkenntnissen, Qualifizierung und soziale Integration fortsetzen. Arbeitsagenturen und Jobcenter werden dabei weiter 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 2025

Der Hauptschwerpunkt im Jahr 2025 liegt auf der flächendeckenden Verstetigung von erfolgreichen Ansätzen aus dem Jobturbo für **Menschen mit Migrationsgeschichte**. 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 Zusammenhalt und sozialen Frieden sowie zur wirtschaftlichen Stabilität in Bayern. Die anstehenden gesetzlichen Veränderungen – insbesondere mit Blick auf die Verlagerung der Förderinstrumente bei der Weiterbildung und der beruflichen Rehabilitation in die

Agenturen – begleiten und gestalten wir so, dass unsere Kundinnen und Kunden möglichst keine Brüche in der Dienstleistung und Betreuung erfahren und zugleich eine möglichst gleichbleibend hohe Dienstleistungsqualität erleben.

Hauptfokus 2025

Sowohl in den Operativen Services als auch in Eingangszonen und 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 2025 wird es weiter darauf ankommen, die winterliche Saisonbelastung in den Leistungsteams gut auszusteuern.

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

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 flankiert unseren sozialpolitischen Auftrag. Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Digitalisierung und 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 Kompetenz und Zugewandtheit als Teil des Kundenerlebens 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 und Bindung sind uns ein zentrales Anliegen. Auch die Gesundheit unserer Mitarbeitenden liegt uns am Herzen. Eine vorbildliche Führungskultur, in der unser weiterentwickeltes Führungsverständnis beidhändig und auf Basis unseres gemeinsamen Menschenbildes gelebt wird, ist unser Anspruch an Führung und unsere Führungskräfte-Entwicklung.
- c) **Digitalisierung und Automatisierung** meint hier, die digitale Agentur für Arbeit und das digitale Jobcenter für unsere Mitarbeitenden sowie Kundinnen und Kunden sichtbar und erlebbar zu machen. Digitale Services und persönliche Beratung stehen dabei im Einklang und nebeneinander! Dazu bewegen wir folgende Stellhebel:
- Das BA-Portal ist unser bevorzugter Kanal für Informations- und Leistungsanliegen. Wir motivieren alle Kundinnen und Kunden, die Kunden-App zu nutzen. Die eServices kommen intensiver zur Anwendung; der E-Mail-Kanal wird heruntergefahren.
 - Wir investieren in die #DigiSkills unserer Mitarbeitenden.
 - Wir nutzen die Kompetenzen unseres digitalen Innovationslabors zur Erschließung von Anwendungspotenzialen künstlicher Intelligenz.
 - Wir ermöglichen gesundes Arbeiten auch im digitalen beruflichen Umfeld (Betriebliches Gesundheitsmanagement).
- d) **Proaktives und innovatives Personalmanagement** meint, dass wir aktiv bei der Transformation des Personalbereiches und im Zukunftsprojekt Intern mitarbeiten und zugleich das Tagesgeschäft managen.
- e) **Nachhaltigkeit** meint, dass wir im Rahmen unserer Einflussmöglichkeiten die Verantwortung für die soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit der BA übernehmen und diese Felder in Balance bringen. Wirkung, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit sind Maßstab unseres Handelns. In diesem Rahmen nutzen wir unseren Gestaltungsspielräume klug aus
- 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 modernes Controlling, das sich an veränderte 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 im Sinne unserer Dienstvereinbarung Lernen eine Lernkultur gestalten, die individuelles und eigeninitiatives Lernen im gesamten Berufsleben fördert und unterstützt.

Hauptfokus 2025

Fokusthema Digitalisierung und Automatisierung:

Wir werden dabei gemeinsam den Ansatz „Online bringt weiter“ in beiden Rechtskreisen ausbauen. Die Nutzung des digitalen Kundenkanals soll bei gleichzeitigem Herunterfahren des freien E-Mail-Kanals zunehmend zur Regel werden. Damit legen wir den Grundstein für eine bürgerfreundliche Verwaltung. Wichtig ist für uns: Digitale Kundenkanäle und persönliche Beratung sind keine Gegensätze, sondern gehen Hand in Hand. Dazu werden wir auch verstärkt die Mitarbeitenden-Perspektive berücksichtigen.

Fokusthema proaktives und innovatives Personalmanagement:

In den kommenden Jahren entstehen durch die demografische Entwicklung viele Vakanzen in allen Fach- und Führungsebenen in Bayern. Deshalb widmen wir der Gewinnung von Personal für alle Tätigkeitsebenen – auch mit Blick auf die Potenzialausschöpfung von bestimmten Zielgruppen (Frauen, Menschen mit Behinderungen, Teilzeitbeschäftigte, Personen mit Migrationshintergrund) – sowie der Mitarbeiterbindung eine besondere Aufmerksamkeit. Mit der Schaffung von guten Rahmenbedingungen, z. B. für Führungsaufgaben in Teilzeit, möchten wir gerade diese Zielgruppen für Führungsaufgaben noch stärker gewinnen. Den Anteil von Frauen in Führungspositionen wollen wir weiter deutlich erhöhen.

5. Priorisierung, gemeinsame Ausgestaltung und Umsetzung

Auch wenn wir den Arbeitsmarkt immer ganzheitlich im Blick behalten werden, wollen wir uns 2025 auf die genannten Schwerpunkt-Themen fokussieren, wissend, dass aktuelle Entwicklungen Veränderungen zeitigen können. Diese Themen werden leitend für unsere Führungsdialoge im Jahr 2025 sein:

Wir wollen

- junge Menschen, insbesondere diejenigen mit Unterstützungsbedarf, im Fokus behalten. Wir stärken die Zusammenarbeit mit den relevanten Netzwerkpartnern.
- individuelle Beratung von Arbeitgebern mit den Schwerpunkten Beschäftigungssicherung und Qualifizierung von Beschäftigten aktiv betreiben in enger finanzieller Kooperation mit den Betrieben. Wir schreiben die Fachkräfterekrutierung aus dem Ausland fort und richten sie für Bayern konzeptionell auf die Zukunft aus. Wir unterstützen den Übergang zu einem inklusiven Arbeitsmarkt.
- die Integration von Menschen mit Migrationsgeschichte, vor allem von Geflüchteten, durch die flächendeckende Verstetigung von erfolgreichen Ansätzen aus dem Job-Turbo weiter voranbringen. Mit beschäftigungsbegleitender Förderung sichern wir die Stabilisierung und den Ausbau der Beschäftigung.
- die pünktliche und rechtssichere Leistungsgewährung für unsere Kundinnen und Kunden in beiden Rechtskreisen sichern. Wir richten die Operativen Services und die Eingangszonen in den Agenturen sowie die Leistungsbereiche der Jobcenter resilient aus.
- Personalrekrutierung weiter innovativ ausgestalten, Mitarbeiterbindung verstärken und vorhandene Talente unter den Beschäftigten fördern. Für unsere Führungsfunktionen streben wir weiter eine Steigerung der Diversität an, die Initiative „Vielfalt in der Führung“ wird fortgesetzt.
- digital vorgehen und die digitale BA in Bayern Realität werden lassen. Wir integrieren die Möglichkeiten von Digitalisierung und Automatisierung in unsere operativen Prozesse. Die digitale Agentur und das digitale Jobcenter werden für die Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden sowie unsere Partner positiv erlebbar.

Wir werden diese Themen weiterhin 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 dabei 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 2025 beginnt die Priorisierung unserer Schwerpunktthemen für das Folgejahr.