

STEPs der TEPs

Gemeinsame Schritte zum Ziel

**Konsolidierung der Territorialen
Beschäftigungspakte in Österreich**

Including abstracts in English language



Territoriale Beschäftigungspakte (TEPs) sind vertraglich vereinbarte regionale Partnerschaften zur Verknüpfung der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik mit anderen Politikbereichen, um zur Verbesserung der Arbeitsmarktlage in den Regionen beizutragen. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit soll die Erhöhung der Wirksamkeit und Effizienz des Mitteleinsatzes, die Verbesserung der Betreuung bestimmter Zielgruppen, die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen, die Sicherung von Fördermitteln für die Region und die nachhaltige Sicherung des Lebensraumes bewirken.

Impressum

Herausgeberin und Redaktion

Koordinationsstelle der Territorialen
Beschäftigungspakte in Österreich
am Zentrum für Soziale Innovation
1150 Wien, Linke Wienzeile 246
<http://www.pakte.at>
<http://www.zsi.at>

Mag^a. Regina Brandstetter
Tel.: +43 / 1 / 495 04 42 – 55
Fax: +43 / 1 / 495 04 42 – 40
e-mail: brandstetter@zsi.at

(im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit,
kofinanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds – ESF)

Fotos BMWA, Paktakteurinnen
und Paktakteure, Kooo-Archiv

Markenprofil/Layout avenir communicators, www.avenir.at

Herstellung Druckerei Berger, Horn

Die Texte geben die Meinungen
der Autorinnen und Autoren wieder.

Wien, Mai 2006



STEPs der TEPs

Gemeinsame Schritte zum Ziel

**Konsolidierung der Territorialen
Beschäftigungspakte in Österreich**

Including abstracts in English language

Inhalt

05 Vorwort

- A**
- 07** STEPs – der Konsolidierungsprozess der TEPs in Österreich
 - 08** STEPs – Ausgangssituation, Prozessarchitektur, Ziele und Themen
 - 10** STEPs – consolidation process of the TEPs in Austria
- B**
- 11** STEPs der TEPs – Meilensteine der Konsolidierung
 - 12** STEP_one – Klärung der Kernfunktionen
 - 14** STEP_two – Analyse der Steuerungssysteme
 - 17** STEP_three – Wirkungsorientierte Leistungsdokumentation
 - 19** STEPs der TEPs – Erfolge und Herausforderungen
 - 20** STEPs of the TEPs – milestones of the TEP-consolidation
- C**
- 21** STEPs – Bedeutung für die Weiterentwicklung der TEPs
 - 22** TEP-Akteurinnen und -Akteure zur Bedeutung der Konsolidierung
 - 26** STEPs-Prozess – Umsetzung der Empfehlungen der TEP-Evaluierung
 - 26** STEPs – impact on further development of the pacts
- D**
- 27** TEPs – stabile Basis für die Zukunft
 - 28** STEPs und die Herausforderungen für die Pakte 2007 bis 2013
 - 28** TEPs – Regionale Fortführung der „offenen Methode der Koordinierung“
 - 30** TEPs – reliable basis for the future

Vorwort



Die österreichischen Territorialen Beschäftigungspakte sind nicht nur ein aus der österreichischen Arbeitsmarktpolitik nicht mehr wegzudenkender Partner, sondern ein Modellbeispiel von Good Governance.

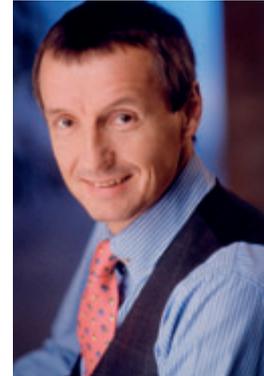
Der so genannte STEPs-Prozess der österreichischen Beschäftigungspakte zeigt dies eindrucksvoll. Ausgangspunkt dieses Prozesses war die vom WIFO durchgeführte Evaluierung der Territorialen Beschäftigungspakte. Das Ergebnis dieser Evaluierung bescheinigte den Beschäftigungspakten beachtliche Erfolge. Doch anstatt sich auf diesen Erfolgen „auszurufen“, nahmen die Akteurinnen und Akteure der Pakte die Empfehlungen des WIFO für eine Weiterentwicklung sehr ernst. Ganz im Sinne der von den Pakten immer wieder gezeigten Bereitschaft zum gemeinsamen Lernen, beschlossen die Pakte im Jahr 2004 gemeinsam im Rahmen eines über etwa zwei Jahre angelegten Prozesses, genannt STEPs, an der Umsetzung der Evaluierungsempfehlungen zu arbeiten. Ziel des STEPs-Prozesses ist, die Konzeptstabilität der Pakte zu stärken, damit diese auch zukünftig einen stabilen Rahmen für die Umsetzung verschiedener regionaler arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischer Themen und deren Abstimmung mit anderen Politikbereichen bieten können.

Zur Dokumentation des gemeinsamen Prozesses und des Lernens voneinander und auch um die Erfahrungen und Ergebnisse der engagierten Arbeit der Pakte an eine breitere Fachöffentlichkeit weitergeben zu können, hat die bundesweite Koordinationsstelle der österreichischen TEPs in Kooperation mit den Beschäftigungspakten über diesen gemeinsamen Konsolidierungsprozess (STEPs) diese Broschüre erstellt.

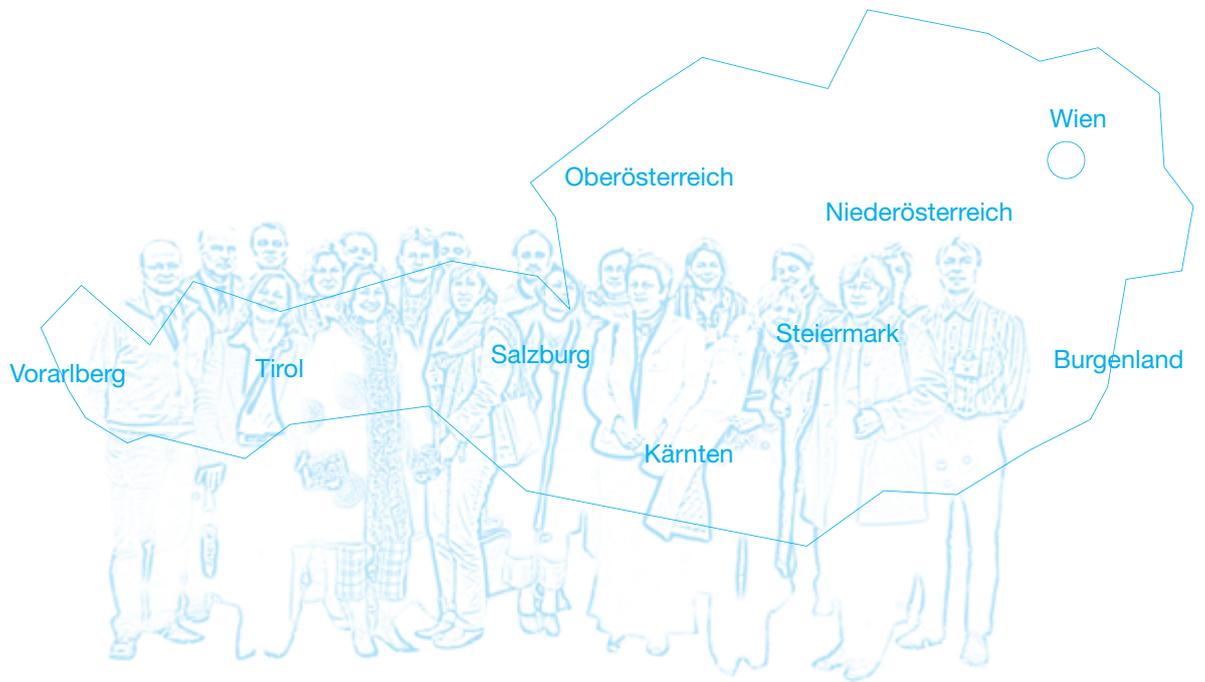
In der Broschüre wird, ausgehend von den Zielsetzungen des Konsolidierungsprozesses, STEP by STEP veranschaulicht, welche Konsolidierungsschritte und Ergebnisse die Pakte im gemeinsamen Prozess erfolgreich verwirklicht haben. So werden die Meilensteine der Konsolidierung, anhand der in den Workshops entwickelten und erprobten Instrumente und Modelle zur Konsolidierung, dargestellt und mit praktischen Beispielen der Umsetzung beschrieben.

Ich hoffe, dass die vorliegende Broschüre und die darin beschriebenen Erfahrungen der österreichischen Territorialen Beschäftigungspakte auch für andere Partnerschaften hilfreich sein werden.

An dieser Stelle möchte ich allen Beteiligten für ihr laufendes Engagement danken und freue mich auf die zukünftige Zusammenarbeit mit den österreichischen TEPs als Partner in den Bundesländern für vielfältige regionale arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Maßnahmen.



Dr. Martin Bartenstein
Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit



STEPS –

der Konsolidierungsprozess der TEPs in Österreich

Mit dem Konsolidierungsprozess der TEPs – kurz „STEPS“ – griffen die österreichischen Territorialen Beschäftigungspakte die Empfehlungen der TEP-Evaluierung (Huber, P. (WIFO), 2003: Evaluierung Europäischer Sozialfonds 2000-2006, Ziel 3 Österreich, Schwerpunkt 6: „Territoriale Beschäftigungspakte“) auf und arbeiteten STEP by STEP an der Stärkung ihrer regionalen Strukturen, um weiterhin einen stabilen Rahmen für die Umsetzung unterschiedlicher regionaler arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischer Schwerpunkte in Verknüpfung mit anderen Politikbereichen bieten zu können.

STEPS – Ausgangssituation

Im Herbst 2003, zur Halbzeit der Strukturfondsperiode 2000-2006, lagen die Ergebnisse der Evaluierung der österreichischen Territorialen Beschäftigungspakte (TEPs) vor. Diese bestätigen, dass die Pakte die Phase des Aufbaus beeindruckend bewältigt haben und die TEPs in Österreich eine wichtige institutionelle Innovation sind, die es ermöglicht, die Koordination von Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik zu stärken. Zur Weiterentwicklung der Pakte empfiehlt die Evaluierung eine Konsolidierungsphase, denn um die konstruktive Arbeit der Pakte effektiv fortzuführen ist die nachhaltige Sicherung und Stärkung der Partnerschaftsstrukturen sowie der kooperativen Zusammenarbeit aller beteiligten regionalen Institutionen von wesentlicher Bedeutung. In der empfohlenen Konsolidierungsphase sollten die Pakte, aufbauend auf bestehenden Stärken, unter anderem zentrale Begriffe der Paktidee im Kontext der Bundesländer präzisieren, Rollen und Funktionen der Pakte sowie von Paktakteurinnen und -akteuren weiter klären und Instrumente zur Erfüllung zentraler Paktaufgaben gemeinsam entwickeln.

STEPS – Prozessarchitektur

Bei der Präsentation der Evaluierungsergebnisse im Herbst 2003 beschlossen die TEPs die Konsolidierung als einen gemeinsamen Prozess zu gestalten. Der TEP-Konsolidierungsprozess wurde im Mai 2004 gestartet und von der bundesweiten Koordinationsstelle der TEPs (Kooo) in Zusammenarbeit mit einem Organisationsentwicklungsexperten (OE-Experte: Leo Baumfeld, ÖAR Regionalberatung GmbH) konzeptionell, inhaltlich und organisatorisch begleitet. Die Kooo erarbeitete ein aus den Evaluierungsempfehlungen abgeleitetes Konzept zur TEP-Konsolidierung und lud im Zeitraum von etwa zwei Jahren zu insgesamt vier Workshops. Die Themen der Konsolidierung wurden laufend mit der sogenannten „STEPS-Entwicklungsgruppe“ abgestimmt und an den Entwicklungsprozess angepasst. Als Entwicklungsgruppe erarbeiteten die landesweiten TEP-Koordinationsstellen gemeinsam mit Paktpartnerinnen und -partnern, Vertreterinnen und Vertretern von Regionalisierungsstrukturen und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit Meilensteine der Konsolidierung. Zur Dokumentation und Unterstützung des laufenden Erfahrungsaustausches stand eine virtuelle Plattform (STEPS_online) auf der Website der Pakte (www.pakte.at) zur Verfügung. Die in den Workshops erarbeiteten Inhalte wurden von den Akteurinnen und Akteuren der STEPs-Entwicklungsgruppe zwischen den Workshops in die Pakte getragen und auf regionaler Ebene, angepasst an die Schwerpunkte und Rahmenbedingungen vor Ort, bearbeitet. Regionale Entwicklungen flossen wieder-

Perspektive:

Leo Baumfeld OE-Experte / ÖAR Regionalberatung GmbH

STEPS – Konsolidierung im variantenreichen System TEPs

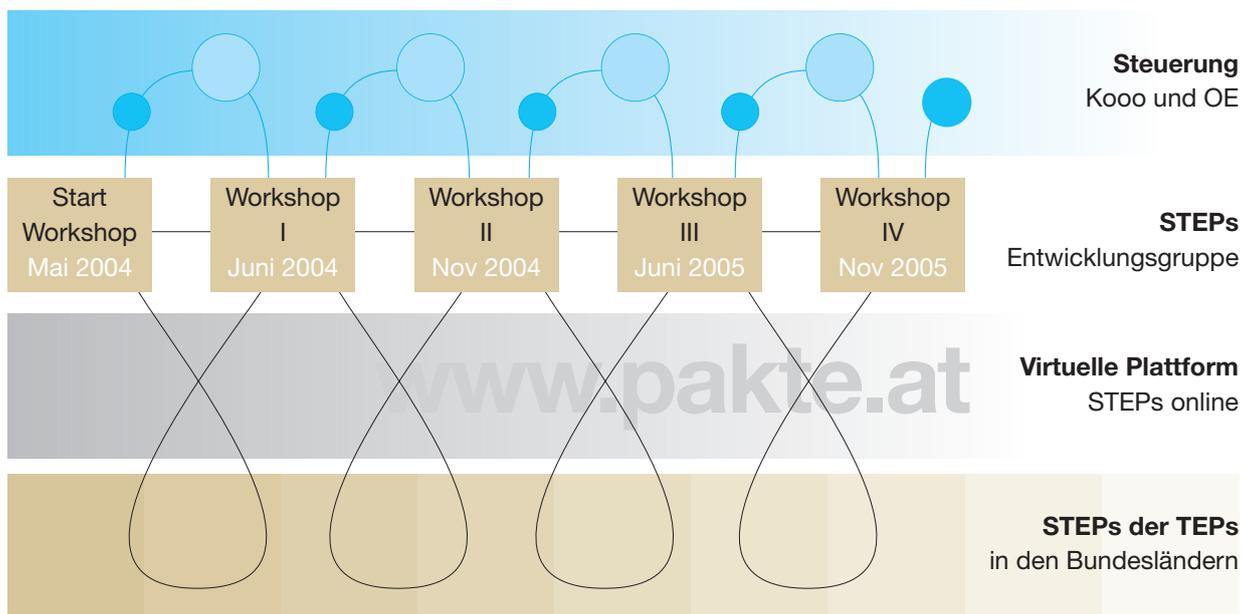
Die Konsolidierung hat sich inhaltlich auf die TEP-Evaluierung gestützt, aber was bedeutet Konsolidierung als Botschaft an das zu konsolidierende System selbst?

Es bedeutet:

- __nachhaltige Überlebenssicherung, das heißt für fremdfinanzierte Systeme längere Fristen der Ressourcengewinnung und stabile Akzeptanz bei jenen Akteurssystemen, die über die Ressourcenzuteilung entscheiden;
- __eine höhere innere Stabilität und Festigkeit erzeugen und
- __ein größeres (mentales) Ganzes bilden, weil dies das Überleben der Teile besser ermöglicht.

Die Gesamtheit des Systems TEPs in Österreich ist variantenreich, denn jedes Bundesland ist anders.

Die soziale Architektur und Arbeitsweise im TEP-Konsolidierungsprozess erforderte ebenso Varietätsreichtum, um der Unterschiedlichkeit ausreichende Andockmöglichkeiten für das gemeinsame Ganze zu geben. Damit sollte Diversität nicht zu Belastung und Anstrengung werden, im Gegenteil als Reichtum erlebt und geschätzt werden können.



um in die bundesweite Zusammenarbeit ein, Erfahrungen aller TEPs wurden ausgetauscht und das gemeinsame Lernen im Prozess unterstützt (siehe Grafik 1).

STEPs – Ziele

Aus den Empfehlungen der TEP-Evaluierung wurden Ergebnis- und Wirkungsziele für die Konsolidierung der TEPs abgeleitet und mit den Weiterentwicklungsanliegen der einzelnen Pakte verknüpft. Die Pakte setzten sich zum Ziel, ihre Entwicklungsrichtungen, ihre Funktionen und die Rollen ihrer Akteurinnen und Akteure vertieft zu klären, gemeinsam ein System der Leistungsdokumentation zu erarbeiten, ein gemeinsames Verständnis von TEP-Begrifflichkeiten zu schaffen und Instrumente zur Selbstevaluierung und Reflexion sowie zur regionalen Problemanalyse zu entwickeln.

Als Wirkungsziele des bundesweiten Prozesses formulierten die Pakte die Präzisierung der Kernfunktion, die der Pakt im jeweiligen Bundesland inne hat und die Stärkung der Konzeptstabilität und funktionalen Plausibilität der Pakte. Der STEPs-Prozess sollte die Klärung des Weiterbestands der TEPs nach 2006 unterstützen und ermöglichen, dass die Pakte langfristig einen stabilen Rahmen für die Umsetzung unterschiedlicher Aktivitäten zur Verknüpfung der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik mit der regionalen und lokalen Struktur- und Wirtschaftspolitik bieten können.

STEPs – Themen

Zu Beginn der Konsolidierungsphase steckten die Pakte ihre Entwicklungsschwerpunkte ab und klärten den Rahmen für die regionale Umsetzung der Konsolidierung. Auf Basis einer Gewichtung der aus der

Evaluierung abgeleiteten Ziele und der laufenden Überprüfung der Zielerreichung konzentrierten sich die Pakte im STEPs-Prozess auf die Bearbeitung folgender Themen:

Zentral war die Auseinandersetzung mit den Aufgaben und Rollen der Pakte und die damit einhergehende Präzisierung der regionsspezifischen Kernfunktionen der Pakte und der Paktkoordinations. Die „**Kernfunktion**“ eines Paktes wurde dabei in den arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Kontext des jeweiligen Bundeslandes gestellt und regionsspezifisch unterschiedlich beschrieben.

Die Paktakteurinnen und -akteure reflektierten ihre Zusammenarbeitsstrukturen, Koordinationsabläufe und formellen wie informellen Entscheidungsfindungs- und Umsetzungsprozesse und tauschten Erfahrungen aus. In einem nächsten Schritt analysierten die Paktakteurinnen und -akteure ihre „**Steuerungssysteme**“, die für die Pakte bewusst nicht als Leitung zu verstehen sind, sondern im Sinne eines relativ breiten Verständnisses von Governance, den Prozess des Steuerns und Koordinierens mehrerer Politikbereiche mit unterschiedlichen Instrumenten und nach unterschiedlichen Regeln umfasst.

Während des gesamten STEPs-Prozesses dokumentierten die STEPs-Akteurinnen und -akteure ihre Entwicklungsschritte auf der virtuellen Plattform und unterstützten damit das gemeinsame Lernen. In den Workshops thematisierten die TEPs Möglichkeiten einer „**Leistungsdokumentation**“, wobei die Herausforderungen in der Verknüpfung der unterschiedlichen Bedarfe an eine Leistungsdokumentation bestanden. Die Pakte legten den Fokus bei der Erarbeitung von Möglichkeiten der Leistungsdokumentation auf eine wirkungsorientierte Leistungsdokumentation. Damit wurde versucht, die Leistung der Pakte in einen Zusammenhang mit den Zielen, den



Aktivitäten, dem Ergebnis sowie der Wirkung des Paktes zu beschreiben und den Mehrwert der Pakte darzustellen. Auf Basis dessen versuchten die TEPs paktspezifische Leistungs- und Wirkungsindikatoren zu entwickeln.

Zum Abschluss der Workshopreihe reflektierten die Pakte abermals ihre Steuerungssysteme vor dem Hintergrund der präzisierten Kernfunktionen durch einen sogenannten „Diagnose-Check“ und bewerteten den Erfolg des gemeinsamen bundesweiten, wie auch des regionalen Konsolidierungsprozesses jedes einzelnen Paktes.

Themen der Konsolidierung wurden im Rahmen anderer Aktivitäten der KooO gemeinsam mit den Pakten aufgegriffen. So informierten sich die Pakte über verschiedene Ebenen von Governance und reflektierten Instrumente der Steuerung in den Pakten (mehr dazu im Newsletter „TEPs & Governance“, download unter www.pakte.at/rahmendok/) bei einem TEP-Koordinationsstreifen. Zur Selbstreflexion und um gemeinsam aus Fehlern zu lernen, nutzten die Pakte die Methode des „offenen TEP-Reflexionskreises“ (von der KooO abgeleitet aus dem „After Action Review“). Das umfassende Thema der „regionalen Problemanalyse“ soll mit Unterstützung eines/r externen Experten/Expertin eigens bei einem Pakttreffen bearbeitet werden.

Abstract:

STEPS – consolidation process of the TEPs in Austria

In 2003, the Austrian Territorial Employment Pacts (TEPs) had been evaluated (Evaluation of the Austrian Objective 3 Programme, European Social Fund 2000-2006, priority 6. WIFO [Austrian Institute of Economic Research], 2003). The evaluation showed that the TEPs have impressively and effectively managed their first phase, the “partnership building”. Based on the strengths of the TEPs a so-called “consolidation phase” was recommended by WIFO to follow. In order to further develop the pacts, the partnerships’ functions and roles of partners should be clarified, central terms of co-operation need to be defined and adequate tools developed together which help to fulfil the pacts’ main tasks.

The Austrian TEPs decided to jointly elaborate the major recommendations within the national consolidation process, called “STEPS”. In order to accompany and support the pacts, the federal Co-ordination Unit of the TEPs designed the national consolidation process and organised workshops (from May 2004 to November 2006) in co-operation with an expert in organisational development (Leo Baumfeld, ÖAR Regionalberatung GmbH).

STEPS focused on co-operative learning by comparing experiences of all involved pact-members. The objective of STEPs was to implement the recommendations of the TEP evaluation in order to further strengthen and develop the concept stability and functional plausibility of the TEPs and to ensure continuity beyond the funding period 2000 to 2006.

To achieve the common aim, the pacts worked together on the following topics:

- __clarification of roles and **functions** of the pacts,
- __analysis of **governance-systems** of the pacts and review of co-operation and co-ordination structures and
- __establishment of an improved **documentation system** on the basis of the so-called “impact orientated monitoring” including development of indicators used for monitoring and self-evaluation.

The process was accompanied by four workshops and a virtual communication platform. The workshops provided a forum for learning as a result of the exchange of information and know-how and the reflection on the progress.

The milestones of the consolidation process are summarised in this brochure. Based on the aims of the consolidation, the brochure illustrates step by step which topics were discussed in the co-operative process and exemplifies which STEPs successfully were implemented by the TEPs in the nine Austrian provinces.

STEPs der TEPs –

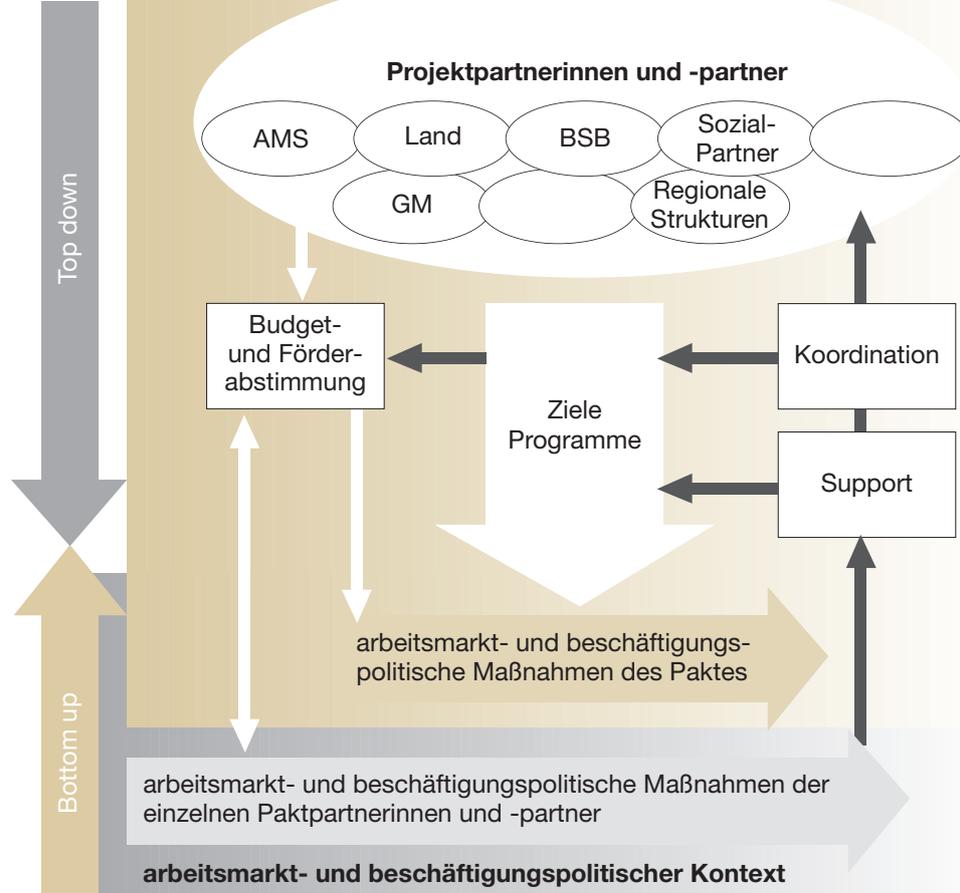
Meilensteine der Konsolidierung

Auf Basis der Zielsetzungen des STEP-s-Prozesses und unter Nutzung von Rückkoppelungsschleifen sowie der laufenden Überprüfung der gemeinsamen Schritte zum Ziel bearbeiteten die Pakte die Themen der Konsolidierung. Theoretische Modelle, die von der Kooo und dem OE-Experten in den Workshops zur Verfügung gestellt und an den Prozessverlauf angepasst wurden, dienten der STEP-s-Entwicklungsgruppe zur Analyse und Erarbeitung der einzelnen Themen.

Im folgenden Kapitel werden die Meilensteine der Konsolidierung, anhand der im STEP-s-Prozess entwickelten und erprobten Instrumente und Modelle, veranschaulicht und die STEP-s der TEPs – ihre Entwicklungsprozesse, ihre Erfahrungen bei der praktischen Umsetzung und Ergebnisse der Konsolidierung – exemplarisch durch Beiträge der Pakte dargestellt.



STEP-s-Entwicklungsgruppe (November 2005)



Grafik 2 Kernfunktion eines Paktes im arbeitsmarkt- und beschäftigungs- politischen Kontext

Die Kernfunktion eines Paktes umfasst die Koordination von Zielen und Arbeitsprogrammen, die Abstimmung von Budgets und Umsetzung von Maßnahmen auf Basis einer strategischen und operativen Zusammenarbeit aller Paktpartnerinnen und -partner.

Baumfeld, L. (ÖAR), 2004

STEP_one – Klärung der Kernfunktionen

Um die Qualität der Arbeit der Pakte vor dem Hintergrund ihrer beschränkten Ressourcen auch für die Zukunft zu sichern, empfiehlt die TEP-Evaluierung (2003, S. 109) eine genauere Abgrenzung darüber, wofür die Pakte verantwortlich sind, da durch den Erfolg der Pakte zusätzliche Ansprüche an die Pakte herangetragen werden werden.

Die Präzisierung der TEP-Kernfunktionen und die daraus abgeleiteten Verantwortlichkeiten stellte im STEPs-Prozess ein zentrales Thema dar. Ausgegangen wurde davon, dass die Kernfunktion eines Paktes sowie die Kernfunktion einer TEP-Koordination ohne den Kontext, in diesem Fall des arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Kontextes des Landes, nur schwer definierbar ist.

Den Paktakteurinnen und -akteuren war klar, dass Kernfunktionen sehr komplexer Natur sein können und nur durch vielfältige Aufgaben erfüllbar sind. Die Klärung der Kernfunktion trägt aber grundsätzlich zur qualitativen Weiterentwicklung der Pakte bei und hat in mancher Hinsicht Auswirkungen auf die Partnerschaftsstruktur, die Ziele, Programme und Maßnahmen des Paktes. Ein kontinuierliches Pakt-Monitoring sollte zur laufenden Überprüfung und, wenn erforderlich, zu kurz- bis langfristigen Anpassungen der Umsetzungsprozesse, der formulierten Ziele sowie der definierten Kernfunktion des Paktes führen.

In den STEPs-Workshops wurden unter Berücksichtigung dieses theoretischen Hintergrundes entweder erste Entwürfe von Pakt-Kernfunktionen diskutiert oder bereits formulierte Kernfunktionen reflektiert und präzisiert. Im Laufe des Konsolidierungsprozesses legten alle Pakte ihre Kernfunktionen weitestgehend, unter Annahme der laufenden Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen, fest und spezifizierten ihre landesweiten und regionalen Pakt-Zuständigkeiten und -Aufgaben.

Österreichweit zeigen die erarbeiteten Kernfunktionen der Pakte ein regional unterschiedlich ausdifferenziertes Bild, welches aber auch grundlegende Überschneidungen aufweist. So sehen die Pakte ihre generelle Funktion in der Koordination von arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Zielen und Programmen, der Abstimmung von Budgets und Maßnahmen auf Basis einer strategischen und operativen Zusammenarbeit ihrer Paktpartnerinnen und -partner (siehe Grafik 2).

Einige Pakte definierten darüber hinaus eine an den arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Kontext vor Ort angepasste und den strategischen und längerfristigen Anliegen der Paktpartnerinnen und -partner entsprechende Kernfunktion. Nachfolgend geben zwei Pakte Einblick in die Entwicklung ihrer abgestimmten Kernfunktion und beschreiben den erwarteten Nutzen und Mehrwert des Paktes.

Landesweit & Regional – STEBEP Steiermark

Im Steirischen Beschäftigungspakt wurde 2002/2003 im Zuge einer Evaluierung der kooperativen Arbeitsmarktpolitik der Aufbau der Regionalstrukturen einer externen Betrachtung unterzogen. Aufbauend auf die daraus gewonnenen Erkenntnisse wurde 2004 ein Monitoringprozess auf Landesebene gestartet, der die klarere Positionierung des Steirischen Beschäftigungspaktes und das Sichtbarmachen seiner Leistungen zum Ziel hatte. Ein Fokus lag dabei auf dem Zusammenspiel der regionalen Pakte mit dem Steirischen Beschäftigungspakt (STEBEP) auf Landesebene.

Parallel dazu wurde der STEPs-Prozess gestartet. Aus der Verknüpfung der beiden Entwicklungsprozesse ist ein wechselseitiges Einspielen der Fortschritte und ein Befruchten gelungen. So wurden in einem Workshop auf steirischer Ebene Kernfunktionen in einer „Rohfassung“ mit den zentralen Akteurinnen und Akteuren erarbeitet. In einem Workshop auf Bundesebene wurden diese, vor dem Hintergrund der Empfehlungen des WIFO, kritisch „überprüft“ und konkretisiert. Die Ergebnisse wurden zu den Akteurinnen und Akteuren auf steirischer Ebene rückgespielt und fein abgestimmt. Auf Basis dessen war es möglich Indikatoren zu entwickeln, die Fortschritte und Erfolge stärker messbar machen.

Zwei zentrale Kernfunktionen des STEBEP wurden entwickelt. Das ist erstens die breite Verankerung der Beschäftigungspolitik in der Steiermark und zweitens die Steuerung, Koordination und Unterstützung der regionalen Pakte. Mit der Entwicklung dieser Kernfunktionen gelang eine Fokussierung der Aktivitäten, die z. B. in den Prioritäten im Arbeitsprogramm ihren Ausdruck findet. Möglich wurde dadurch eine klarere Kommunikation der Leistungen des STEBEP nach innen und außen.

In der Steiermark wird nun ein ähnlicher Prozess mit den regionalen Pakten, als Vorbereitung auf die neue Strukturfondsperiode, durchgeführt.

Mag^a. Helga Kainer

Koordinatorin des STEBEP und der Regionalpakete Steiermark BAB GmbH

Think-Tank – Beschäftigungspakt Vorarlberg

Die Kernfunktion des Beschäftigungspaktes Vorarlberg (BPV) wurde in Strategieworkshops entwickelt, die mit den Mitgliedern der Steuerungsgruppe abgehalten wurden. Hinsichtlich der strategischen Ausrichtung wurde Einvernehmen darüber hergestellt, den Pakt primär als arbeitsmarktpolitischen „Think-Tank“ für mittel- und längerfristige arbeitsmarktpolitische Themen zu positionieren.

Aus diesem Verständnis heraus wurden die Aufgaben des Paktes konkretisiert. Primäre Funktion des BPV ist die Ableitung arbeitsmarktpolitischer Handlungsempfehlungen an die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger zu längerfristigen arbeitsmarktpolitischen Fragen. Das Erarbeiten gemeinsamer Sichtweisen bei arbeitsmarktpolitisch relevanten Entwicklungen sowie das Eruiern und Bearbeiten regionaler Schwachstellen unterstützen die Zielerreichung.

Eine weitere Funktion des Paktes ist die Auseinandersetzung mit und Bearbeitung von Fragen des demografischen Wandels sowie des Wertewandels. Der Steuerungsgruppe werden die erarbeiteten Erkenntnisse als Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung gestellt. Im Rahmen des Entwicklungsprozesses hat die Steuerungsgruppe zudem Erfolgsmerkmale definiert, wie die Bewertung der Qualität der Arbeitsergebnisse oder die Anzahl von umgesetzten Empfehlungen.

Ein aktuelles Beispiel der Aktivitäten des Paktes Vorarlberg als „Think-Tank“ betrifft die Schnittstelle Berufsorientierung und Jugendbeschäftigung, wo gemeinsam mit weiteren regionalen Akteurinnen und Akteuren Verbesserungspotenziale eruiert und Umsetzungsstrategien und Finanzierungsmodelle entwickelt wurden.

Mag. Wolfgang Michalek

Koordinator TEP Vorarlberg iap – projektmanagement





STEP_two – Analyse der Steuerungssysteme

Die Konsolidierungsphase sollte auf die bestehenden Stärken der Pakte aufbauen (TEP-Evaluierung 2003, S. 110). Zu diesen Stärken gehören die vertraglich vereinbarte Partnerschaft und die Bereitschaft zur kooperativen Abstimmung.

Um die Paktstrukturen weiter zu festigen, schien die Auseinandersetzung mit den Steuerungssystemen bzw. mit Governance der Pakte grundlegend. Im Sinne eines relativ breiten Verständnisses umfasst Governance in den Pakten den Prozess des Steuerns und Koordinierens mehrerer Politikbereiche unter Einbindung aller relevanten Akteurinnen und Akteure. Als Ausgangspunkt der Analyse der Steuerungssysteme wurde ein „Modell der Steuerung“ aus der Organisationsentwicklung genutzt. Das Modell spricht bewusst nicht von „Leitung“, sondern beschreibt das Zusammenspiel der Prozesse des Führens, der Unterstützung und der Leistung in einem partnerschaftlich und kooperativ organisierten System (siehe Grafik 3). Auf Basis dieses Modells können in den Pakten folgende Steuerungsebenen beschrieben werden: die Ebene der Paktgremien, in denen u. a. Werte, Normen, Strategien und Ziele des Paktes abgestimmt werden, die Ebene der Koordinierung von arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Schwerpunkten und der Optimierung (z. B. durch laufendes Monitoring) sowie die Ebene der Paktleistungen für die unterschiedlichen Zielgruppen der Pakte.

Ausgehend vom „Modell der Steuerung“ diskutierten die STEPs-Akteurinnen und -Akteure in den Work-

shops die unterschiedlichen Steuerungsebenen der Pakte. Sie analysierten u. a. ihre regionsspezifischen Zusammenarbeitsstrukturen und formellen und informellen Koordinationsabläufe und erarbeiteten strukturelle Entwicklungs- und Optimierungsoptionen.

Zum Abschluss der Workshopreihe, ausgestattet mit neuen Erkenntnissen, nutzten die Pakte die Möglichkeit, ihre Steuerungssysteme in einem „Diagnose-Check“ zu reflektieren. Sie schätzten dabei die interne Paktstabilität, die Paktidentität, die Ressourcensicherheit, die Profilierung des Paktes anhand der Kernfunktion, die Kommunikationsstärken und strategische Sicherheit des Paktes zu zwei Zeitpunkten (am Beginn und am Ende des gemeinsamen Konsolidierungsprozesses) ein. Basis dieser Bewertung war die wiederholte Auseinandersetzung mit den Kernfunktionen, Strukturen sowie den Steuerungssystemen eines Paktes während des Konsolidierungsprozesses.

Im zeitlichen Verlauf und über alle Pakte hinweg, kann aufgrund der Einschätzungen ein durchwegs sehr positiver Trend in der Weiterentwicklung der Pakte festgestellt werden. Im Einzelnen betrachtet verlaufen Entwicklungen der Pakte, abhängig von den gegebenen Rahmenbedingungen, regional unterschiedlich. Paktstrukturen, Steuerungsprozesse und Kernfunktionen wurden gefestigt, überdacht oder, sofern nötig, neu konzipiert. Die folgenden Beispiele veranschaulichen die jüngsten Entwicklungen in einigen Pakten.

Diagnose Check des Steuerungssystems im TEP Burgenland

Ausgehend von den Erkenntnissen der TEP-Evaluierung und den Erfahrungen aus dem STEPs-Prozess können wir für den TEP Burgenland drei wichtige Entwicklungstendenzen feststellen.

Erstens: Klarere Definition der Kernfunktion „Regionalität des Paktes“, wobei über das Instrument der Round Tables auf Bezirksebene, unter Einbeziehung der regionalen Akteurinnen und Akteure der Paktpartnerinstitutionen, die Bearbeitung von beschäftigungspolitischen Problembereichen intensiviert wurde. Dadurch konnte die Identifikation der Paktpartnerinnen und -partner mit dem TEP Burgenland bekräftigt werden.

Zweitens: Konsolidierung auf landespolitischer Ebene, indem im Zuge der Programmplanung für die nächste Strukturfondsperiode 2007-2013 die Bedeutung der Weiterführung der bisherigen Arbeit im Rahmen des Burgenländischen Beschäftigungspaktes auf breiter politischer Basis abgesichert und als eigener Maßnahmenbereich in der Priorität 3 (Humanressourcen) des Operationellen Programms aufgenommen wurde.

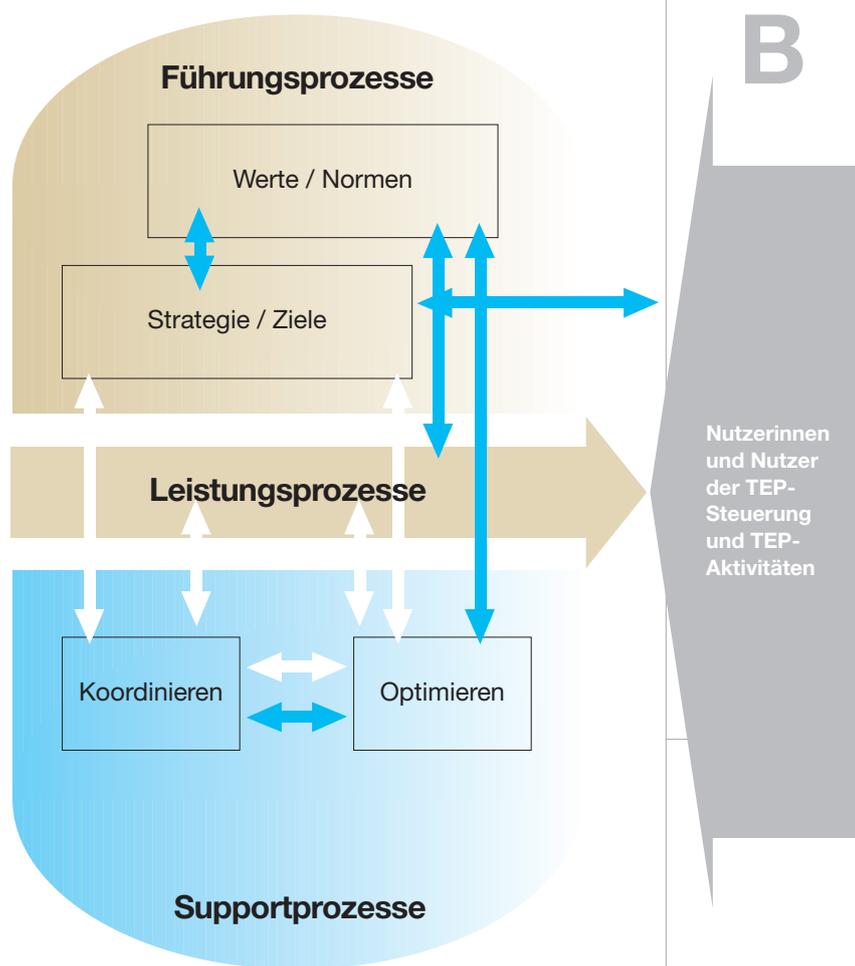
Drittens: Konsolidierung in wirtschaftlicher Hinsicht, da im Rahmen der Programmplanung für die nächste Strukturfondsperiode die finanziellen Ressourcen gesichert wurden. Zusätzlich zur Finanzierung der Struktur der Paktkoordination wurde ein Aktionsbudget für die Entwicklung und

Grafik 3 Modell der Steuerung in den Pakten

Das Modell beschreibt das Zusammenspiel der Prozesse des Führens, der Unterstützung und der Leistung in einem partnerschaftlich und kooperativ organisierten System.

Die aufeinander bezogenen Steuerungsebenen bei den Pakten sind die Ebene der Paktgremien, in denen u. a. Werte, Normen, Strategien und Ziele des Paktes abgestimmt werden, die Ebene der Koordinierung von arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Schwerpunkten und der Optimierung, sowie die Ebene der Paktleistungen für die unterschiedlichen Zielgruppen der Pakte.

Baumfeld, L. (ÖAR), 2004
in Anlehnung an das
„Modell lebensfähiger Systeme“
nach Stafford Beer



Umsetzung von Projekten im Rahmen des Beschäftigungspaktes unter Zustimmung aller Projektpartnerinnen und -partner vereinbart. Die Erfahrungen aus der Arbeit im Rahmen des STEPs-Prozesses waren für die Erreichung dieser Ziele eine wesentliche Motivation und Unterstützung.

Mag. Bruno Kracher

Koordinator des TEP Burgenland WIBAG Burgenland

Gewachsene Zusammenarbeitsstrukturen im TEP Oberösterreich

Im Forum Aktive Arbeitsmarktpolitik wird der „Pakt für Arbeit und Qualifizierung“ jährlich von Vertreterinnen und Vertretern der Arbeiterkammer, Wirtschaftskammer, Industriellenvereinigung, Landesschulrat, dem Österreichischen Gewerkschaftsbund sowie von Arbeitsmarktservice und Land Oberösterreich verhandelt und neu beschlossen. Strategisch und operational am engsten verbunden sind zweifelsohne AMS und Land, da in deren Aufgabenbereichen nicht nur die Planung, sondern auch die Umsetzung der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen verankert sind. Die Zusammenarbeit mit weiteren Organisationen spielt sich vorwiegend auf strategischer und beratender Ebene ab, indem Diskussionsprozesse zu aktuellen arbeitsmarktpolitischen Themen eingeleitet werden. Diese Zusammensetzung wird in den arbeitsmarktpolitischen Gremien durch entsprechende Vertreterinnen und Vertreter der jeweiligen Organisation in eine „top down“ Struktur bis zu den diversen Regionalbeiräten fortgesetzt. Eine weitere Ebene des Paktes stellen die Regionalmanagements für Arbeit dar. Sie fungieren als regionale Strukturen des Paktes für Arbeit und Qualifizierung und bringen im Gegenzug „bottom up“ neue innovative Ideen ein.

Neben den formalen Gremien ist eine breite informelle Tätigkeit für ein reibungsloses Kommunizieren und Agieren unerlässlich. Der TEP-Konsolidierungsprozess hatte insofern Einfluss auf die Zusammenarbeit mit den anderen Organisationen und Regionen, als dass die Verbindungen und Strukturen sichtbarer, wahrnehmbarer und greifbarer wurden, und der Prozess dadurch auch das gegenseitige Verständnis füreinander förderte.

Ulrike Lindner

Koordinatorin TEP Oberösterreich Land Oberösterreich



Reform im Pakt „Arbeit für Salzburg“

Der TEP Salzburg, mit seiner aktuellen Struktur und seinen Schwerpunkten, wurde einerseits durch die Halbzeitbewertung der TEPs vom Herbst 2003 und andererseits durch die Wahlen im Bundesland Salzburg im Frühjahr 2004 geprägt. Das deklarierte Ziel der Vollbeschäftigung der neuen Landesregierung beeinflusste den TEP Salzburg in Strategien, Inhalten und nicht zuletzt in seiner Struktur wesentlich.

Die beiden Faktoren machten eine Reform des Paktes unerlässlich, und die Strategie-Arbeitsgruppe startete dazu im Herbst 2004 einen intensiven Arbeitsprozess. Erstes Ergebnis ist eine neue Geschäftsordnung, die die Strukturen und Gremien des Paktes und deren Funktionen neu definiert. Diese kann nach bisherigen Umsetzungserfahrungen als voller Erfolg gewertet werden, da nunmehr die Abstimmungsprozesse optimiert ablaufen, die Sozialpartner besser eingebunden sind, und eine externe Koordination für den TEP Salzburg installiert wurde.

Was den TEP Salzburg ganz besonders auszeichnet, ist die innovative Form, in der den Anforderungen der Regionalisierung und des Gender Mainstreaming (GM) Rechnung getragen wird. Die Anliegen der Regionen sind in allen Gremien durch die Einbindung der Regionalmanagements gewährleistet. Damit wird ihnen eine Plattform für die Vernetzung mit relevanten politischen Organisationen und den Sozialpartnern zur Verfügung gestellt. Um die Berücksichtigung von GM adäquat zu gewährleisten, sind in den Paktgremien GM-Beauftragte vertreten.

Mag^a. Karoline Gindl

Koordinatorin des TEP Salzburg BAB GmbH

Erneuerung des Beschäftigungspaktes Tirol

Parallel zum Konsolidierungsprozess der österreichischen Pakte wurde in Tirol ein Zusammenführungsprozess des TEP_Tirol und des Paktes für Arbeit und Wirtschaft eingeleitet. Im Zuge von Umstrukturierungen in der Tiroler Landesverwaltung wurde die Wirtschaftspolitische Koordinationsstelle, die die Koordination des Paktes für Arbeit und Wirtschaft inne hatte, aufgelöst. Durch den Wegfall der Paktkoordination entstand kurzfristig ein Vakuum in der Tiroler Paktarbeit.

Bereits bei der Gründung der Tiroler Arbeitsmarktförderungsgesellschaft mbH (amgtirol) im Dezember 2004 bestand Konsens darüber, die Neustrukturierung des TEP_Tirol der amgtirol zu übertragen. Gemeinsam mit dem Land Tirol wurde im Frühjahr/Sommer 2005 das Konzept des Beschäftigungspaktes Tirols 2005-2010 ausgearbeitet. Es sieht vor, den Pakt auf eine breite Basis zu stellen und alle maßgeblichen Akteurinnen und Akteure der Tiroler Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik mit Sitz und Stimme in der Steuerungsgruppe einzubeziehen. Die Steuerungsgruppe ist für die strategische

Planung verantwortlich. Die amgtirol als Koordinationsstelle betreut die Paktorganisationen und übernimmt operative Aufgaben. Die Kooperationsvereinbarung für den Beschäftigungspakt Tirol wurde im Sommer 2005 von 13 Partnerorganisationen unterzeichnet und durch den Beschluss der Tiroler Landesregierung genehmigt. Die Aktivitäten des Beschäftigungspaktes richten sich auf Koordination, Vernetzung und Abstimmung von arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Maßnahmen zur Nutzung von Synergien und Vermeidung von Doppelgleisigkeiten.

Mag. Rainer Fellner

Koordinator des TEP Tirol amgtirol

Perspektive:

Leo Baumfeld OE-Experte / ÖAR Regionalberatung GmbH

STEPS – Prozesse Erfolge im Netzwerk

Die Zusammenarbeit der STEP-Akteurinnen und -Akteure funktionierte wie ein Netzwerk. Das Beziehungsangebot in einem Netzwerk ist eines, das angenommen oder nicht angenommen werden kann. Insofern ist der Erfolg daran zu messen, ob passende Angebote gemacht wurden und diese einen „Landeplatz“ fanden.

Neben der laufenden Kommunikation waren es die inhaltlichen „Bilder“ bzw. Modelle, die zu den Konsolidierungsthemen angeboten wurden. In den STEPs-Workshops fand eine hohe Beteiligung an der Co-Konstruktion der angebotenen Modelle statt. Die Herausforderung besteht nun darin, wie es den TEP-Akteurinnen und -Akteuren gelingt, diese Modelle und Instrumente in den Pakten mit Leidenschaft weiter zu konstruieren. Es ist vielleicht zu früh, eine Bewertung zum STEPs-Prozess abzugeben. In Netzwerken darf man aber davon ausgehen, dass das, was bewegt hat, auch wirkt, und diese Wirkung mitunter andere Formen annimmt, als jene, die ursprünglich intendiert waren.



STEP_three – Wirkungsorientierte Leistungsdokumentation

Laut TEP-Evaluierung (2003, S. 115) wird es im Rahmen der zunehmenden Wichtigkeit der Pakte notwendig werden, die regelmäßige Leistungsdokumentation der Pakte auszubauen, um die Tätigkeiten und Erfolge der Pakte klarzustellen. Es wird empfohlen, ein System der Leistungsdokumentation gemeinsam mit allen Beteiligten zu entwickeln.

Die große Herausforderungen der Erarbeitung einer Leistungsdokumentation für die Pakte lag in der Verknüpfung unterschiedlicher Bedarfe, wie dem Bedarf nach Selbstevaluierung, nach einer regionalen aber auch nach einer für alle österreichischen TEPs passenden Leistungsdokumentation. Zudem sollte der Mehrwert der Pakte und deren Wirkung auf die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik sichtbar gemacht werden. Zur Erarbeitung der Leistungsdokumentation einigten sich die Pakte auf die Nutzung des „Modells der Wirkungskette“, das zur Berichtslegung an das BMWA, zum laufenden Monitoring und als Basis für die Entwicklung von TEP-Indikatoren herangezogen werden kann.

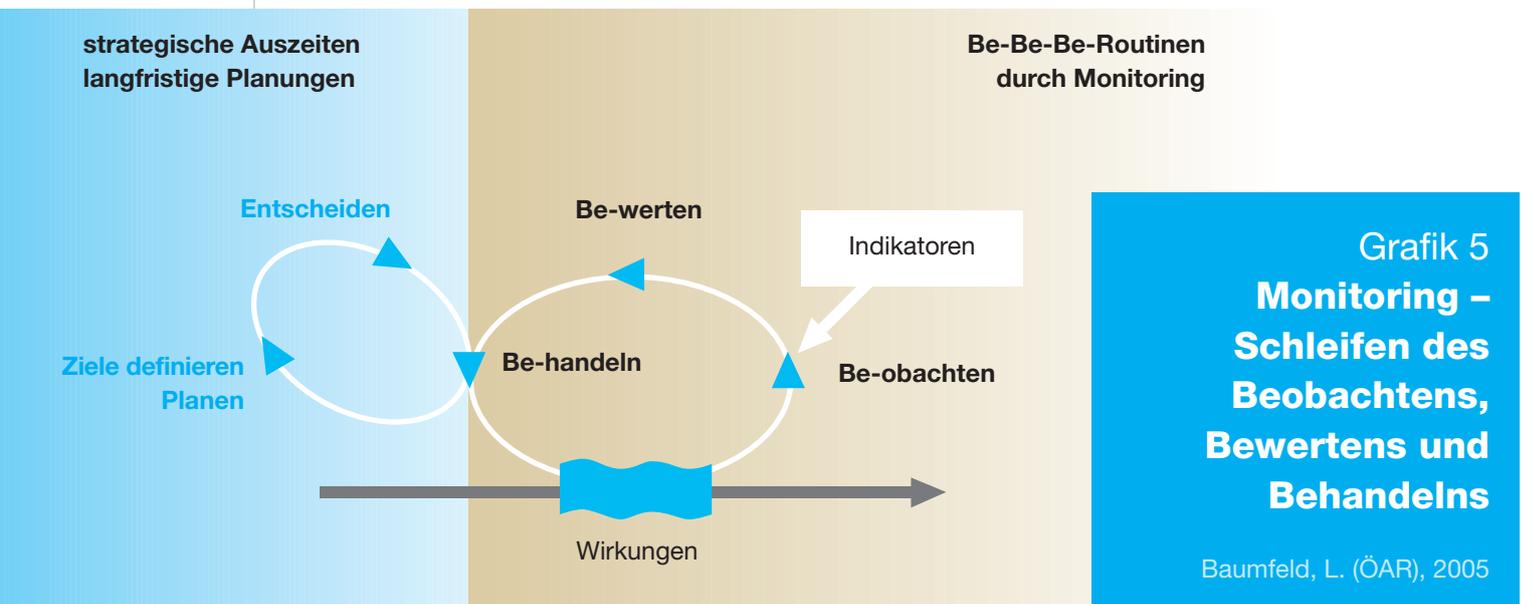
Die Wirkungskette ist ein Instrument des wirkungsorientierten Monitorings und dient zur Beschreibung und Analyse von zielbezogenen Umsetzungsprozessen. Sie ermöglicht die begleitende und abschließen-

de Bewertung von Aktivitäten in Bezug auf Effektivität, Effizienz und Relevanz und die Zuschreibung von Wirkungen. Die Besonderheit der Wirkungskette ist in einem wesentlichen Zwischenschritt zu sehen: Während andere Bewertungsinstrumente von erbrachten Leistungen auf die Ergebnisse schließen, fügt sich bei der Wirkungskette der Zwischenschritt der Nutzung ein (siehe Grafik 4). Der Vorteil ist, dass über die Kategorie der Nutzung, insbesondere bei komplexeren Vorhaben die quantitativ kaum zu messen sind, Effekte leichter und plausibler zugeschrieben werden können. Dies ist vor allem bei der Begleitung der Pakte auf Ebene der Partnerschaften und deren Strategien und dem Monitoring von großem Wert.

Die Pakte bewegen sich zur Überprüfung ihrer Zielerreichung im Idealfall in Beobachtungs-, Bewertungs- und Handlungsschleifen (siehe Grafik 5), also dem Monitoring. Im Konsolidierungsprozess zeigte sich bald, dass für ein laufendes Monitoring und zur Darstellung der Paktleistungen Indikatoren unerlässlich sind. Indikatoren sind allgemeine Hilfsmittel des Monitorings. Im STEPs-Prozess wurde deshalb versucht, ausgehend von den Zielen und Schwerpunkten der Pakte, spezifische Indikatoren entlang der Wirkungskette zu ermitteln.

Im Folgenden zeigen einige der Pakte, wie und welche Modelle des Monitorings sie zur Unterstützung einer wirkungsorientierten Leistungsdokumentation nutzen.





Grafik 5
Monitoring –
Schleifen des
Beobachtens,
Bewertens und
Behandelns

Baumfeld, L. (ÖAR), 2005



Evaluierungsansätze im Pakt Kärnten

Der TEP-Konsolidierungsprozess unterstützt die Standortbestimmung des TEP Kärnten, indem er bei allen Partnerinnen und Partnern die Tragweite und Form der Kooperation in Beschäftigungs- und Qualifizierungsfragen ins Bewusstsein ruft. Es besteht ein Grundkonsens, dass der TEP ein gutes Instrument zur Planung und Steuerung der Interventionen in arbeitsmarktpolitischen Bereichen ist. Der STEPs-Prozess regte an, den bereits laufenden Evaluierungsansatz in Kärnten zu überprüfen und gegebenenfalls zu adaptieren und gab wichtige Impulse für Themenstellungen, welche in der Ausrichtung und Zusammenstellung des Paktes in der nächsten Strukturfondsperiode zur Diskussion stehen werden (wie etwa Paktstruktur, Kompetenzen der Partnerinnen und Partner; (Kern)Aufgaben: Interventionen, Monitoring, Erfolgsbilanz und Informieren; Umfang der und Vertretung in der Plattform; Vernetzung mit anderen Strukturfondsprogrammen; usw.). Die im STEPs-Prozess entwickelten Instrumente tragen zur Klarheit in dieser Diskussion bei und schärfen den Blick für die notwendige Zielgenauigkeit.

Bei der Festlegung von Indikatoren zur Bestimmung von Wirkung bzw. Erfolg der TEP-Interventionen arbeitet der TEP insbesondere mit dem AMS an der Zugänglichkeit entsprechenden Datenmaterials. Anregungen, Empfehlungen und Vorgaben haben Eingang in Berichte und vom TEP entwickelte Standards gefunden. Als Beispiel sei die Einbindung der Vorgaben des TEPGEM_Strategiepapiers in die Standards für gemeinnützige Beschäftigungsprojekte und deren Überprüfung durch den „TEP-Check“ von der Antragstellung bis hin zum Endbericht genannt.

Mag^a. Melanie Rieger

Unterstützungsstruktur des TEP Kärnten IFA-Unternehmensberatung GmbH

Monitoring in der Praxis im Pakt Niederösterreich

Die Bedeutung des Monitorings nimmt einen hohen Stellenwert im NÖ Beschäftigungspakt ein. Uns ist es wichtig feststellen zu können, worin der Pakt Fortschritte macht und ein Instrument zur Selbstkontrolle zur Verfügung zu haben.

Die Strategie des Niederösterreichischen Beschäftigungspaktes wird auf Grundlage bekannter äußerer Bedingungen, wie der Wirtschafts- und Arbeitsmarktlage, erstellt. Als Ausgangspunkt der Paktkonzeption diente eine Status Quo Erhebung. Um auf Veränderungen während der Paktlaufzeit eingehen zu können, führt die Koordinationsstelle des Beschäftigungspaktes ein begleitendes Monitoring bzw. ein Monitoring nach Abschluss der Endabrechnung durch.

Monitoring bedeutet für die Koordinationsstelle des Niederösterreichischen Beschäftigungspaktes nicht nur die Evaluierung der jährlichen Planung, sondern auch die Beratung der Paktpartnerinnen und

-partner bei der Strategiefindung, um den „Paktgedanken“ nicht aus den Augen zu verlieren. Ein wichtiges Instrument stellt die pakteigene Datenbank dar, die auf Maßnahmenebene erstellt wurde und eine Auswertung nach vielfältigen Kriterien zulässt. Mit Hilfe der Auswertungen aus der Paktdatenbank ist es möglich, auf aktuelle arbeitsmarktpolitische Probleme schnell reagieren zu können.

Die Vergangenheit hat uns gezeigt, dass wir mit dieser Vorgangsweise auf dem richtigen Weg sind, um unsere Ziele langfristig erreichen zu können. Daher blicken wir zuversichtlich in die Zukunft und hoffen auf eine weiterhin gute Zusammenarbeit mit allen Beteiligten.

DI Edgar Czermak

Koordinator des TEP Niederösterreich Verein Jugend & Arbeit

Wirkungsorientierte Dokumentation im Pakt Wien

Seit Beginn werden im Rahmen des Territorialen Beschäftigungspaktes Wien (TBP) wirkungsorientierte Dokumentationen vom waff erstellt. Durch Projektevaluierungen werden detaillierte Wirkungsergebnisse zu einzelnen Projekten und Maßnahmen ausgearbeitet.

Alljährlich wird das TBP-Programm einem wirkungsorientierten Monitoring unterzogen, dessen Ergebnisse, anhand der Indikatoren wie Einkommenszuwachs von Projektteilnehmerinnen und -teilnehmern, Erhöhung der Beschäftigungstage, Senkung der Arbeitslosigkeitstage sowie Frauenanteil auf Teilnahmen- und Finanzierungsebene, abgebildet werden. Die wirkungsorientierte Dokumentation fließt in die Analyse des Paktes ein und erlaubt eine laufende Anpassung des Programms.

Beispiel für eine wirkungsorientierte Dokumentation anhand der Wirkungskette ist „FRECH – Frauen ergreifen Chancen“. Den geringeren Chancen von berufstätigen Frauen am Arbeitsmarkt setzt der waff die Initiative FRECH entgegen, womit Frauen berufliche Perspektiven entwickeln und ihre berufliche Mobilität erhöhen können. Dabei werden die Frauen vom Beratungsteams des waff in ihrer Orientierung und bei der Erstellung von Bildungsplänen unterstützt sowie finanzielle Förderung gewährt. Insgesamt wurden 2005 1,83 Mio. Euro Finanzmittel für FRECH eingesetzt und es fanden 3559 Beratungsgespräche statt. 1074 Frauen nutzten in diesem Jahr erstmals das Angebot und konnten somit u. a. eine Steigerung ihres Einkommens erzielen.

Mag^a. Elfriede Harrer

Koordinatorin des TEP Wien Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds (waff)

STEPS der TEPs – Erfolge und Herausforderungen

Mit der Bearbeitung der Empfehlungen der TEP-Evaluierung im gemeinsamen STEPs-Prozess stellten sich die Pakte der Herausforderung, sich mit ihren komplexen Prozessen des partnerschaftlichen Steuerns und Koordinierens mehrerer Politikbereiche – dem Governance – auseinander zu setzen. Unterstützt durch das gemeinsame Lernen ist den Pakten in anerkannter Weise gelungen, ihr Partnerschafts-Know-how auszubauen und Partnerschaftsstrukturen nachhaltig zu stärken.

Die Paktakteurinnen und -akteure gestalteten den STEPs-Prozess aktiv mit und bearbeiteten STEP by STEP die thematischen Schwerpunkte der TEP-Konsolidierung. Durch die gemeinschaftliche Bearbeitung der Themen konnte ein gemeinsames Verständnis für unterschiedliche TEP-Begrifflichkeiten aufgebaut werden. Den Prozess nutzen die Pakte vor allem zur Klärung ihrer Kernfunktionen unter Berücksichti-

gung des arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Kontextes. Die Pakte reflektierten Systeme des Steuerns im Pakt und machten damit Koordinationsabläufe und Umsetzungsprozesse für unterschiedliche Akteurinnen und Akteure nachvollziehbarer. Bei der Darstellung der Paktleistungen legten die Pakte den Fokus auf das wirkungsorientierte Monitoring und dokumentierten exemplarisch einzelne Maßnahmen entlang der sogenannten „Wirkungskette“ im jährlichen Bericht an das BMWA. Zur Umsetzung des Monitorings erarbeiteten die Pakte erste TEP-Indikatoren, die in den einzelnen Pakten weiter spezifiziert werden.

Das kooperative Miteinander, die laufende Abstimmung von Zielen und Programmen, die Klärung von Aufgaben und Zuständigkeiten und die Weiterentwicklung des Monitoring werden auch zukünftig viel Bereitschaft zur Zusammenarbeit von allen Paktak-





teurinnen und -akteuren einfordern. Aber, wie das große Engagement und die Bereitschaft zum Austausch und gemeinsamen Lernen aller Akteurinnen und Akteure im STEPs-Prozess zeigte, werden die Pakte auch zukünftige Herausforderungen kooperativ meistern.

An dieser Stelle möchten wir uns als Team der Koo bei allen Paktakteurinnen und -akteuren für das ausdauernde Engagement zur qualitativen Weiterentwicklung und Stärkung der Paktstrukturen bedanken und freuen uns auf die zukünftige Zusammenarbeit.

Abstract:

STEPS of the TEPs – milestones of the TEP-consolidation

With the consolidation the TEPs met the challenge to analyse their structures and processes. Through the exchange a collective learning process evolved which deepened the know-how and strengthened the structures of the partnerships effectively. The pacts played an active role and showed strong and lasting commitment to the consolidation. Based on the overall aims, the pacts worked with different instruments and models to elaborate STEP by STEP each specific topic of the consolidation.

In the following, three main milestones covering practical experiences of the pacts will be outlined:

STEP_one – clarification of the key functions

All pacts clarified and defined their key functions considering possible adaptations to a changing labour market and employment policy framework in the region. The TEPs in Austria show similarities based on their function in co-ordinating employment and labour market targets and programmes. Several pacts also identified functions specific to regional needs.

For example, **Styrian Employment Pact STEBEP** offers two functions: a broad political anchoring of employment policy in Styria as well as co-ordination and support of regional pacts in Styria.

Employment Pact for Vorarlberg describes its function as “think tank” in order to discuss employment related developments, to jointly find solutions and to provide policy advice for decision makers.

STEP_two – analysis and improvement of the governance systems

The TEPs reflected their multi-level system of governance, the specific structures of co-operation within the provinces and regions and the formal and informal processes of co-ordination. In a concluding reflection the stability, identity, resources and abilities of the pacts were assessed in order to optimise the pact-structures.

Territorial Employment Pact Burgenland outlined the achievements of the consolidation process as follows: due to a better identification with the partnership, the pact will continue its work for the next period. **Pact for Employment and Qualification for Upper Austria** indicates that the process strengthened the co-operation and clarified the structures and ways of communication. **Territorial Employment Pact “Work for Salzburg”** reformed the rules of internal procedure, its structure and committees. **Territorial Employment Pact Tyrol** renewed the co-operation structure and the pact-contract.

STEP_three – impact-oriented documentation of pact activities

The consolidation process further showed the importance of an improved documentation of achievements and impacts on labour market and employment policy. The pacts used the method of so called “impact-orientated monitoring” to develop a documentation system and to elaborate indicators for monitoring and self-evaluation.

Territorial Employment Pact for Carinthia applies the recommendations of STEPs in the reporting system and in the developed standards. For **Employment Pact Lower Austria** the evolved database is an important tool. It allows to connect a variety of different criteria and to react fast to occurring employment problems. **Territorial Employment Pact for Vienna** states that impact oriented documentation allows for continuous adaptation of the programmes.

STEPS –

Bedeutung für die Weiterentwicklung der Pakte

Die bundesweite Koordinationsstelle der TEPs (Kooo) befragte regionale und landesweite Akteurinnen und Akteure der Pakte zur Bedeutung der TEP-Konsolidierung für die Weiterentwicklung ihres Paktes.

Die Statements von Vertreterinnen und Vertretern der unterschiedlichen Pakt-partnerinnen- und -partnerinstitutionen werden im folgenden Kapitel wiedergegeben. Begleitet wird das Kapitel durch eine Perspektive des Organisationsentwicklungsexperten über die Bedeutung der TEP-Konsolidierung, abgerundet wird es durch eine rückblickende Bewertung der Umsetzung der Evaluierungsempfehlungen durch den TEP-Evaluator.

Die KooO befragte regionale und landesweite Akteurinnen und Akteure der Pakte:

„Welche Bedeutung hat die Konsolidierung für die Weiterentwicklung Ihres Paktes?“



HR Dr. Herbert Prucher

Land Salzburg, Abteilung 3 – Soziales

Die TEP-Konsolidierung war für den Territorialen Beschäftigungspakt Salzburg insofern von großer Bedeutung, als damit ein bereits Ende 2004 von der neuen Landesregierung angestoßener innerer Reformprozess wichtige zusätzliche Impulse erhalten hat. Der durch die gemeinsame Arbeit in STEPs ermöglichte Blick auf Probleme und Lösungsansätze anderer Bundesländer sowie die Schärfung des Verständnisses für die grundsätzlichen strukturellen und organisatorischen Kernfragen eines Beschäftigungspaktes hat die erfreulich rasche und von einer gemeinsamen Problemsicht getragene Ergebnisfindung in der eingesetzten „Arbeitsgruppe Strategie“ wesentlich begünstigt. So konnte bereits im Herbst 2005 eine neue Geschäftsordnung beschlossen werden, mit welcher der TEP Salzburg nunmehr gut auf die Anforderungen der kommenden Jahre vorbereitet ist.



Mag. Manfred Rötzer

Bundessozialamt – Landesstelle Niederösterreich

„Miteinander die Weichen für die Zukunft stellen, Partnerschaftsstrukturen auf- und ausbauen, eine vertraglich vereinbarte regionale Partnerschaft sicherstellen“ – diese Zielsetzungen haben seit dem Bestehen des Niederösterreichischen Beschäftigungspaktes nichts an Bedeutung und Aktualität verloren. Partnerschaftlich werden Maßnahmen für genau definierte Zielgruppen initiiert und laufend verbessert. So fördert das Bundessozialamt – Landesstelle NÖ gemeinsam mit den Vertragspartnern Land und AMS Menschen mit besonderen Bedürfnissen im Projekt- und Individualbereich. Die TEP-Konsolidierung unterstützte den Pakt bei der qualitativen Weiterentwicklung und stärkt den „best practice“ Ansatz im internationalen Vergleich, der für das Bundessozialamt ein wichtiges Bewertungskriterium der bisherigen Maßnahmen und Ansporn für die Zukunft ist.



Dr. Peter Kircher

Wirtschaftskammer Vorarlberg

Der Beschäftigungspakt Vorarlberg hat als Instrument zur Beschaffung von finanziellen Mitteln aus Brüssel begonnen. Die Mitglieder des Lenkungsausschusses bilden ein „Team im Interesse der Arbeitsmarktentwicklung in Vorarlberg“, das in der Lage ist, gemeinsam zu denken und zu handeln. Dazu haben auch die Strategieworkshops zur Neupositionierung des Beschäftigungspaktes Vorarlberg im Jahr 2004 beigetragen. Ich begrüße diese Entwicklung ebenso wie die immer dichtere Verknüpfung von Arbeitsmarkt-, Beschäftigungs- und Bildungspolitik, die mit Hilfe des Beschäftigungspaktes vorangetrieben wird.

Dr. Herta Kindermann-Wlasak
Arbeitsmarktservice Steiermark

Die TEP-Konsolidierung hat dazu beigetragen, die Aufgaben und Kernkompetenzen des Steirischen Beschäftigungspaktes (STEBEP) für uns als Partnerinnen und Partner deutlicher herauszuarbeiten und damit unsere Ressourcen zielgerichteter und effizienter einzusetzen. Dadurch gelang es, dem STEBEP ein Leistungsprofil zu geben, das sowohl innerhalb der Steiermark als auch im nationalen Kontext eine klare Positionierung und Kommunikation ermöglicht. Für uns als Partnerinnen und Partner hat der gemeinsame Entwicklungsprozess, gekoppelt mit dem steirischen Monitoring-Prozess, außerdem eine höhere Identifikation mit dem Steirischen Beschäftigungspakt und ein klares Bekenntnis zur Regionalisierung gebracht.



Dr. Ernst Eder

Kammer für Arbeiter und Angestellte für Niederösterreich

Der Territoriale Beschäftigungspakt wurde in Niederösterreich im Jahr 1999 zwischen den Sozialpartnern, dem Land NÖ und dem AMS abgeschlossen. Seither wurden zahlreiche Initiativen gestartet, durch die Arbeitsplätze geschaffen und abgesichert werden konnten. Exemplarisch sei das Modell der Arbeitsstiftungen erwähnt, das von der NÖ-Interessenvertretung Arbeiterkammer mitinitiiert wurde, und das sich zu einem wertvollen arbeitsmarktpolitischen Instrument entwickelt hat. Die TEP-Konsolidierung bedeutet für uns die Weiterentwicklung und Verfeinerung der bestehenden Initiativen aber auch die Möglichkeit, neue Maßstäbe zu setzen und stellt daher für Kammer und Gewerkschaft einen existenziellen Beitrag zu einer innovativen Arbeitsmarktpolitik in Niederösterreich dar.



Perspektive:

Leo Baumfeld OE-Experte / ÖAR Regionalberatung GmbH



STEPs – ein mentales Bild zur Bedeutung der TEP-Konsolidierung

Die Bedeutung der Konsolidierung liegt in der erhöhten Reflexions-Kompetenz. Um eine erhöhte Reflexionskompetenz zu erreichen, braucht es mentale Konzepte, die es

überhaupt ermöglichen, relevante Unterscheidungen beobachten und treffen zu können – d. h. zu lernen. Dieses Lernen bedeutet die Steuerungsleistung zu optimieren.

Diese Steuerungsleistung ist vergleichbar mit der Zusammenarbeit zwischen Ross und Reiterin bzw. Reiter. Das Ross (Ressourcensysteme) erwartet sich einen Überblick von Reiterin oder Reiter, d. h. dass sie oder er weiß, wohin die Reise gehen soll und rechtzeitig steuernd einwirkt. Die Reiterin oder der Reiter braucht je nach Komplexität des Weges eine hohe Reflexionskapazität, um mit dem Ross erfolgreich ans Ziel zu gelangen.

Ich würde sagen, die bundesweiten Entwicklungs- und Koordinationsprozesse in STEPs hatten diese Reiterinnen- und Reiterfunktion. Wobei diese Funktion immer in Abstimmung mit allen „Länder - Ross & Reiterinnen - und Reiter - Kombinationen“ erfolgte.

Diesen Reiterinnen und Reitern in der Kunst des Steuerns – d. h. Beobachtens, Reflektierens und Erfindens von innovativen Steuerungsinstrumenten – zur Virtuosität zu verhelfen, war die stille Absicht des externen Begleiters dieser Konsolidierung.



Sylvia Gartner

Österreichischer Gewerkschaftsbund Burgenland

Die Bedeutung der Zusammenarbeit der Pakte auf Bundesebene liegt für den ÖGB Burgenland als Paktpartner vor allem im Austausch von Erfahrungen in der Entwicklung und Umsetzung von beschäftigungswirksamen Projekten. Ausgehend vom Ziel des Burgenländischen Beschäftigungspaktes, eine umfassende Partnerschaft möglichst vieler regionaler Akteurinnen und Akteure zu bilden, kann durch die TEP-Konsolidierung der Informationsaustausch sichergestellt werden und somit für die Umsetzung in der regionalen Arbeit einen wichtigen Input liefern. Trotz der generellen Funktion der Pakte kann auf die einzelnen regionalspezifischen Problemstellungen des eigenen Bundeslandes, unter gleichzeitiger Nutzung der bisherigen Erfahrungen aus Best-Practice-Beispielen aus anderen Bundesländern, individuell eingegangen werden.



Mag. Paul Wieser

Industriellenvereinigung Kärnten

Das unbestritten Positive am TEP Kärnten sind die gemeinsamen Anstrengungen von AMS und Land zur Unterstützung von Menschen mit Integrationsproblemen am Arbeitsmarkt, und die Präzision, mit der das Budget und die geplanten Maßnahmenplätze erreicht wurden. Unbehagen ruft allerdings hervor, dass die TEP-Plattform, als „Aufsichtsgremium“ der Hauptpartner konzipiert, in erster Linie als Informationsplattform dient. Zu überlegen wäre für die nächste Förderperiode ein kleiner Expertinnen- und Expertenbeirat statt der vielköpfigen TEP-Plattform. Meiner Meinung nach hat sich auf Grund der Intensivierung des Maßnahmenangebotes der Mitteleinsatz trotz niedriger Arbeitslosenrate verdoppelt. Hier stellt sich die Frage der Perspektiven angesichts knapper werdender Fördermittel? Ich denke, der TEP sollte daher künftig verstärkt präventive Maßnahmen finanzieren, um Arbeitslosigkeit vor allem bei Jugendlichen zu verhindern und weniger für die Sanierung von Fehlentwicklungen des Arbeitsmarktes aufwenden.



Dr. Erika Hess

Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds – waff

Der Wiener Pakt zeichnet sich durch ein hohes Maß an Stabilität aufgrund der langjährigen positiven Erfahrung der Paktpartnerinnen und -partner bei der Kooperation aus. Die Partnerinnen und Partner tauschen sich über Vorgangsweisen und Programme zur Bewältigung von arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen aus bzw. stimmen diese aufeinander ab. Die TEP-Konsolidierung bestätigte das hohe Niveau dieser Kooperation. Die lokalen Pakte INTERDISK stellen für die regionalen Akteurinnen und Akteure, insbesondere die Bezirksvorsteherinnen und -vorsteher, das AMS und die Sozialpartner, ein wichtiges und anerkanntes Instrument für die frühzeitige Information und Abstimmung von Pilotprojekten dar. Die TEP-Konsolidierung hat dazu beigetragen, einerseits die Ergebnisse der lokalen Pakte innerhalb der verschiedenen Netzwerke sichtbar zu machen, andererseits deren Bedeutung über die regionale Ebene hinaus zu stärken.

DSP Doris Hagspiel

Regionalmanagement für Arbeit Steyr/Kirchdorf

Die Regionalmanagements für Arbeit in OÖ haben als regionale Umsetzungsstruktur des Paktes klar vom TEP-Konsolidierungsprozess profitiert. Seit Beginn der Pionierphase 2001 wurden eine Vielzahl von Projekten, Akteursnetzwerken und Zielgruppen-Strategien entwickelt. Im STEPs-Prozess wurde die Struktur dahinter, durch die Frage nach den Kernfunktionen und der Wirkung unserer Partnerschaften, erkennbar. Gemeinsam den Arbeitsmarkt verstehen, gemeinsame Ziele für Wirtschaft und Arbeit vereinbaren, eigene Handlungspotenziale nützen, verbindlich zusammenarbeiten – das sind die Eckpfeiler unserer Bündnisse für Beschäftigung in den Regionen. Für die nächste Arbeitsperiode haben wir uns eine klare Festlegung der Partnerinnen und Partner, ihrer Aufgaben und den Auftrag an die Koordination vorgenommen. Um praktische Bedürfnisse und politische Strategien besser miteinander zu koppeln, ist eine enge Bindung zwischen Region und Landesebene notwendig.

**Mag^a. Helga M. Kainer**

Koordination Regionalpakete Steiermark / BAB GmbH

In der Steiermark wird aufbauend auf die Konsolidierung des STEBEP ein ähnlicher Prozess mit den sechs regionalen Pakten gestartet und damit das klare Bekenntnis zur Regionalisierung bekräftigt. Ziel dieses Prozesses ist die klarere Positionierung der regionalen Pakte im Sinne einer Definition von Kernaufgaben, Entwicklung von wirkungsorientierten Planungsinstrumenten und messbaren Indikatoren als Vorbereitung auf die neue Strukturfondsperiode. Im Zuge dessen wird auch die Verankerung von Gender Mainstreaming in den Planungsprozess mitentwickelt. Regionale Pakttage und -akteure meinen dazu, dass die stärkere Einbeziehung des Faktors des Messbaren in die Arbeitsprogramme sinnvoll ist. Besonders wichtig ist das Sichtbarmachen der Ziele und Aufgaben des Paktes. Damit leisten die steirischen Pakte einen weiteren wertvollen Beitrag zur Weiterentwicklung ihrer partnerschaftlichen Kooperation.

**Renate Geyrhofer**

INTERDISK / Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds - waff

Eine der wichtigsten Funktionen der lokalen Netzwerke INTERDISK besteht in der Möglichkeit der systematischen Herstellung von Kooperationen zwischen bestehenden und neuen Netzwerkpartnerinnen und -partnern. Alle umgesetzten Projekte sind Ausdruck der engen und guten Zusammenarbeit der lokalen Akteurinnen und Akteure. Bezirksvorstehungen, Vertretungen von AK, WK und AMS sowie andere Entscheidungsträgerinnen und -träger arbeiten überparteilich und über Bezirksgrenzen hinweg in den für Wien wichtigen Themenfeldern – fehlende Lehrstellen, regionale Wirtschaftsstandorte, Kooperation zwischen Schulen und Wirtschaft zur Verbesserung des Übergangs von der Schule in den Beruf – zusammen. Im STEPs-Prozess konnten Aspekte einer funktionierenden Netzwerkarbeit, z. B. Formulieren von Zielen auf regionaler Ebene, Engagement und lokale Verankerung sowie der Mehrwert der Netzwerkarbeit für die jeweilige Institution gut sichtbar gemacht werden.





STEPS-Prozess – Umsetzung der Empfehlungen der TEP-Evaluierung

Die Evaluierung der Territorialen Beschäftigungspakte im Rahmen der ESF-Evaluierung zeigte, dass die TEPs erhebliche Fortschritte hinsichtlich der Entwicklung umfassender Partnerschaften, der Koordination von Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik sowie in der Erreichung einzelner im einheitlichen Programmplanungsdokument (EPPD) zu ESF-Ziel-3 normierter Zielsetzungen – wie zum Beispiel der Sicherung von Fördermitteln für die Region und der Umsetzung von Gender Mainstreaming – erzielten.

Insbesondere gelang es den Pakten in Institutionen, die traditioneller Weise nicht den Arbeitsmarktakteurinnen und -akteuren zugerechnet werden, Akzeptanz für wichtige arbeitsmarktpolitische Themen zu schaffen, Standardmaßnahmen an lokale Bedürfnisse anzupassen und zur Sicherung von Fördermitteln für die Region insbesondere aus EU-Programmen beizutragen.

Die Evaluierung schlug vor, die Pakte in einer Konsolidierungsphase verstärkt in Richtung einer nachhaltigen eigenständigen Entwicklung zu orientieren. Insbesondere, so die Evaluierung, sollten in dieser Konsolidierungsphase:

- __die zentralen Begriffe der „Paktidee“, die immer wieder an die Pakte herangetragen werden, im konkreten Kontext der einzelnen Bundesländer abgeklärt und präzisiert,
- __die Rolle verschiedener Akteurinnen und Akteure in der Weiterentwicklung der Pakte abgeklärt und
- __gemeinsame Instrumente entwickelt werden, durch die die Pakte zentrale Aufgaben erfüllen können, die an die Pakte herangetragen werden (z. B. „gemeinsame Problemanalyse“ der Region, die Dokumentation der Leistung der Pakte und Instrumente zur Selbstevaluierung und Selbstreflexion).

Für einen Evaluator ist es interessant, wie solche Vorschläge aufgenommen werden. Dabei wird gerade von Evaluatorinnen und Evaluatoren immer wieder darauf hingewiesen, dass Evaluierungsergebnisse der Startpunkt eines Prozesses sind, in dem die Vorschläge unter Einbindung der Evaluatorinnen und Evaluatoren diskutiert und operationalisiert werden. Evaluierungsergebnisse sind Analysen externer Expertinnen und Experten, die einer Interpretation durch interne Expertinnen und Experten unterliegen und nur durch diese Interpretation genutzt werden können. Der STEPs-Prozess entspricht diesem Bild. Die Ergebnisse und Vorschläge der Evaluierung wurden unter Einbeziehung des Evaluierungsteams in eine Prozess-Konzeption eingearbeitet. In der Umsetzung des Prozesses wurden die Beteiligten und weitere externe Expertinnen und Experten einbezogen. Die Ergebnisse sind wesentlich operationaler als die ursprünglichen Evaluierungsergebnisse. Dementsprechend positiv sind die Rückmeldungen aus den Pakten. Insbesondere habe der Prozess zu einer Klärung der Rollen verschiedener Akteurinnen und Akteure und zu einer effizienteren Gestaltung von Verwaltungsabläufen beigetragen.

Insgesamt sollte dies auch dem übergeordneten Ziel einer Verbesserung und Darstellbarkeit der Wirksamkeit der Arbeitsmarktpolitik und einer Koordination verschiedener Politikbereiche dienen.

Mag. Peter Huber

Evaluator und Autor der „TEP-Evaluierung“
Österr. Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO)

Abstract:

STEPS – impact on further developments of the pacts

The consolidation process aimed to enhance the abilities of the TEPs to observe, reflect and optimise their governance systems. The Coordination Unit of the TEPs in Austria questioned several pact-partners whether the consolidation process substantially had impact on further developments of their partnership. The consolidation was valued as support for the partnership's positioning and the visualisation of TEP results.

TEPs –

stabile Basis für die Zukunft

Bereits zur Halbzeit der gemeinsamen Konsolidierungsphase stellen die Beteiligten fest: „Wir sind am richtigen Weg, haben aber noch viel vor“. Die qualitative Weiterentwicklung der Pakte und längerfristige Festigung der Paktstrukturen ist mit den Ergebnissen des STEPs-Prozesses sicherlich nicht abgeschlossen, sondern bedarf einer laufenden regionspezifischen Bearbeitung mit viel Engagement und Initiative aller Paktakteurinnen und -akteure. Die bundesweite Zusammenarbeit gab aber den Pakten den positiven und wichtigen Anstoß, sich mit ihren Steuerungssystemen – den Partnerschaftsstrukturen, Koordinationsabläufen, Abstimmungsprozederen, Zielen und Programmen – intensiv auseinander zu setzen.

Im Austausch und mit wechselseitiger Beratung gelang es den Pakten, ihre bereits vielfach erprobten Partnerschaftsstrukturen zu festigen und ihre Kernfunktionen zu klären. Der TEP-Konsolidierungsprozess stärkte damit die Konzeptstabilität und funktionale Plausibilität der Pakte. Dies lässt das Weiterbestehen der Pakte, über die laufende Strukturfondsperiode 2000-2006 hinaus, gradezu logisch erscheinen, denn die Pakte werden auch weiterhin einen stabilen Rahmen für die Umsetzung unterschiedlicher regionaler arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischer Schwerpunkte in Verknüpfung mit anderen Politikbereichen bieten können.

Aufbauend auf die positiven Erfahrungen in Rahmen der TEP-Konsolidierung werden im Abschlusskapitel Herausforderungen und Möglichkeiten thematischer Schwerpunkte für die österreichischen Pakte in der Strukturfondsperiode 2007-2013 angedacht, und die Rolle der Pakte bei der Umsetzung der Europäischen Beschäftigungsstrategie in den Regionen diskutiert. Durch das kooperative Miteinander, unter Einbeziehung aller relevanten Akteurinnen und Akteure, bündeln die TEPs regionale Erfahrungen und Kompetenzen und setzen damit das Prinzip des „Good Governance“ beispielgebend um.

STEPs und die Herausforderungen für die Pakte 2007 bis 2013

Ausgangspunkt des STEP-S-Prozesses waren die Empfehlungen der vom WIFO durchgeführten Evaluierung. Nachdem einige Jahre – wie auch die Evaluierungsergebnisse zeigten – sehr erfolgreich am Aufbau der TEPs gearbeitet wurde, war es an der Zeit für eine Konsolidierungsphase. Im Rahmen des Konsolidierungsprozesses wurden die gewachsenen Strukturen kritisch hinterfragt und an deren Optimierung und dem Steuerungsinstrument gearbeitet. Die weiterführende Umsetzung der Konsolidierungsschritte in den einzelnen Pakten kann jedoch nur im jeweiligen Bundesland erfolgen, was eine große Herausforderung im Rahmen der laufenden Paktarbeit darstellt.

Die in dieser Broschüre beispielhaft beschriebenen jüngsten Entwicklungen und Erfolge der einzelnen TEPs zeigen, dass viele Ideen des STEP-S-Prozesses von den Pakten erfolgreich aufgegriffen wurden, und die österreichischen Beschäftigungspakte sehr intensiv an ihrer Weiterentwicklung gearbeitet haben. Die ESF-Abteilung des BMWA freut es, dass die österreichischen TEPs damit sicherlich auch in der Strukturfondsperiode 2007 bis 2013 ein starker Partner für die Umsetzung und Abstimmung der Arbeitsmarktpolitik in den Regionen sein werden.

Die Kernfunktion der TEPs, die laufende Abstimmung der Arbeitsmarktpolitik in den Regionen mit allen relevanten Partnerinnen und Partnern und Politikbereichen, wird gewiss auch weiterhin laufend an Bedeutung gewinnen. Die hohe Komplexität und die Notwendigkeit von laufender Abstimmung zeigen sich ganz besonders im Bereich der Schnittstellen zwischen verschiedenen Systemen und Zuständigkeiten. Das BMWA hofft, dass durch die österreichi-

schen Pakte in der Strukturfondsperiode 2007 bis 2013 in diesen Bereichen Verbesserungen erzielt werden können.

Eine Möglichkeit, die aus Sicht des BMWA sehr wünschenswert wäre, ist, dass mit Hilfe der Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds neue Wege bei der Betreuung von Zielgruppen, beispielsweise an der Schnittstelle von Notstandshilfe und Sozialhilfe, entwickelt und innerösterreichisch transferiert werden. Die TEPs sind dabei entscheidende Partner, da nur über das gemeinsame, koordinierte Vorgehen der Akteurinnen und Akteure in den Bundesländern und Regionen entscheidende Verbesserungen zu erwarten sind.

Aus Sicht des BMWA ist daher besonders erfreulich, dass im Entwurf der Verordnung für den Europäischen Sozialfonds 2007 bis 2013 ein eigener Schwerpunkt zur Unterstützung der Umsetzung von Beschäftigungspakten vorgesehen ist. Damit wird es weiterhin möglich sein, die Arbeit der Beschäftigungspakte durch eine Förderung der nötigen Strukturen aus dem ESF zu unterstützen.

Die ESF-Abteilung möchte sich an dieser Stelle nochmals bei allen Vertreterinnen und Vertretern aller an diesem Prozess beteiligten Partnerinnen und Partnern, sowie ganz besonders bei allen Koordinatorinnen und Koordinatoren in den Bundesländern, Regionen und natürlich der bundesweiten Koordinationsstelle am Zentrum für Soziale Innovation, für den großen Einsatz und die hervorragende Arbeit bedanken.

MMag^a. Martina Berger
Sek. II/9-ESF

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA)

TEPs – Regionale Fortführung der „offenen Methode der Koordinierung“

Die Europäische Kommission ruft zur gemeinsamen Anstrengung für mehr und bessere Arbeitsplätze und zu größerem sozialen Zusammenhalt auf. Die österreichischen TEPs setzen dazu maßgebliche Akzente auf regionaler Ebene. Die TEP-Konsolidierung stärkt die Pakte und trägt in Folge auch zur Erreichung der Lissabon-Ziele bei.

Die Europäische Union hat sich zum Ziel gesetzt „der wettbewerbsfähigste und dynamischste wissensbasierte Wirtschaftsraum der Welt zu werden, fähig zu nachhaltigem wirtschaftlichem Wachstum mit mehr

und besseren Arbeitsplätzen und größerem sozialen Zusammenhalt“. Die Lissabon-Strategie wurde entworfen, um die Union zu befähigen, die Bedingungen für Vollbeschäftigung und verstärkten Zusammenhalt bis 2010 herzustellen. Die Strategie für Wachstum und Beschäftigung macht eine starke Einbeziehung aller Akteurinnen und Akteure notwendig. So sind insbesondere die Regionen gefordert, gemeinsam Akzente zu setzen.

Die Pakte sind vertraglich vereinbarte regionale Partnerschaften zur Verknüpfung der Arbeitsmarkt- und

Perspektive:

Leo Baumfeld OE-Experte / ÖAR Regionalberatung GmbH

Neue Modelle zur Förderung der Beschäftigung

Aus der Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist die Beschäftigung in der Regel ein örtliches (regionales) Ereignis. Aus der Sicht der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ist die Beschäftigung in der Regel ein zeitliches (produktives) Ereignis, und die Örtlichkeit wird zweit- oder drittrangig. Bei den Pakten ist die Ressourcenverfügung territorial legitimiert – also an eine Region gebunden. Die Maßnahmen zur Schaffung attraktiver Beschäftigung sollten aber zunehmend Regionalität und Produktivität verbinden.

Die Herausforderung für die Pakte und deren Steuerungssysteme sehe ich daher darin, zur Förderung von Beschäftigung den Beschäftigungskontext (z. B. Standortattraktivität) weiter auszubauen und neue Modelle zu erarbeiten. Damit bleibt das Territorium, in dem die Pakte agieren, nicht nur eine Rahmenbedingung, sondern wird zentraler Bestandteil eines Wirkungsgefüges zur regionalen Beschäftigungsentwicklung.

Beschäftigungspolitik mit anderen Politikbereichen. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit bewirkt die Erhöhung der Wirksamkeit und Effizienz des Mitteleinsatzes, die Verbesserung der Betreuung bestimmter Zielgruppen und die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen. So tragen die TEPs Notwendiges zur Lissabon-Zielerreichung bei: Sie bündeln Kompetenzen und Erfahrungen, entwickeln gemeinsame regionale Strategien und verwirklichen beispielhafte Aktionen und Maßnahmen zugunsten der Wirtschaft und Beschäftigung. Um die Europäische Beschäftigungsstrategie bestmöglich umzusetzen, entwickelte die Europäische Kommission die „offene Methode der Koordinierung“: ein kooperatives gemeinsames Miteinander, bei dem bestmöglich alle an einem Strang ziehen. Diese Arbeitsmethode dient dazu, die gemeinsam gesetzten Lissabon-Ziele zu erreichen.

Die österreichischen TEPs sind gut etablierte regionale Koordinationsgremien, die den Weg der „offenen Methode der Koordinierung“ auf regionaler Ebene fortführen: Pakte ermöglichen eine horizontale und vertikale Kooperation und setzen sich über Politikbereiche, Wirtschaftssektoren und Institutionengrenzen hinweg. Der TEP-Konsolidierungsprozess hat in großem Ausmaß zur stärkeren Etablierung der Pakte beigetragen: Angedacht als Hilfestellung zur Umsetzung der Empfehlungen der TEP-Evaluierung,

diente der Prozess zur vertieften Klärung der Zusammenarbeit der Akteurinnen und Akteure, festigte die Paktstrukturen, und ermöglicht, dass sie gestärkt die Programmumsetzung der Strukturfondsperiode 2007 bis 2013 unterstützen können.

Die TEP-Erfolge strahlen seit geraumer Zeit international aus: Die Umsetzung der Pakte, aber auch der STEPs-Prozess als solcher wird von Fachkundigen interessiert verfolgt. So sind die österreichischen Pakte etwa für Ungarn und die Slowakei nachahmenswerte Partnerschaftsmodelle. Der Aufbau von Partnerschaften wird in beiden Nachbarländern von nationaler Seite gefördert. Auch in anderen Staaten steigt das Interesse rund um die Entwicklungen der österreichischen TEPs: Das Büro des „OECD LEED Forum on partnerships and local governance“ wurde beispielsweise im Herbst 2004 mit Sitz in Wien begründet und arbeitet eng mit den österreichischen TEPs zusammen, um die gesammelten Erfahrungen für das Forum nützen zu können: (www.oecd.org/cfe/leed/forum/partnerships)

Die bundesweite TEP-Koordinationsstelle freut sich, die Pakte bei der Umsetzung der Konsolidierung und damit bei ihrem Weg zur Erreichung der Lissabon-Ziele begleiten zu dürfen.



Abstract:**TEPs – reliable basis for the future**

The further development of the pacts in Austria is an ongoing process. Remarkable results were achieved – e.g. pact-structures have been strengthened and pact-functions have been clarified – but still a lot remains to be done. It requires further and continuous engagement along with a lasting commitment of all relevant actors of the partnership.

It should be emphasised that the pacts are an outstanding example for implementing the principles of “good governance”: The TEPs facilitate a horizontal and vertical co-operation by working across institutional boundaries and administrative districts. Due to the nationwide co-operation in the STEPs-process and the involvement of all relevant stakeholders the TEPs are able to connect different regional experiences and know-how. The positive results of the consolidation process empower the pacts to provide a solid basis for emerging challenges and possibilities in the next Structural Funds period 2007 to 2013.

The new ESF regulation, currently in preparation, enables to fund partnerships. This fact and the positive results of the successful co-operation in the past ensures financial support for the TEP-structures in Austria in the future. The TEPs make a valuable contribution to reach the Lisbon goals “to become the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion”.

For the Federal Ministry of Economics and Labour in Austria one possible new focus for the pacts, which are co-financed by the European Social Fund (ESF), might be that the pacts develop new ways of supporting different target groups at the interface of “extended unemployment benefit” (Notstandshilfe) and “social welfare” (Sozialhilfe).

The Federal Ministry of Economics and Labour in Austria concludes that the Austrian TEPs are strong partners in balancing employment and labour market policies in the regions, and that a co-operation is highly appreciated, also in the next Structural Funds period.

Dank

Die Koordinationsstelle der TEPs in Österreich bedankt sich bei allen Autorinnen und Autoren für die wertvollen Beiträge und Statements.



Die bundesweite Koordinationsstelle der Territorialen Beschäftigungspakte (Kooo) wurde im Auftrag des BMWA am Zentrum für Soziale Innovation (ZSI) eingerichtet, um die unterschiedlichen Vorhaben der österreichischen Beschäftigungspakte und deren Partnerinnen- und Partnerinstitutionen sowie Umsetzung und Entwicklung der Partnerschaften zu unterstützen und zu begleiten.

Die Aktivitäten der Koordinationsstelle werden im Rahmen des Ziel 3-Programms Österreich 2000-2006 (Schwerpunkt 6 - ESF) gefördert.

Weitere Informationen zum TEP-Konsolidierungsprozess können bei der Koordinationsstelle der TEPs in Österreich oder bei den Koordinatorinnen und Koordinatoren der TEPs in den Bundesländern direkt angefragt werden.

Die Homepage – www.pakte.at – informiert über Themen und aktuelle Entwicklungen der Territorialen Beschäftigungspakte in Österreich.



Regina Brandstetter Dirk Maier Anette Scoppetta

TEP-Koordinationsstellen in den Bundesländern

Burgenländischer Beschäftigungspakt

Mag. Bruno Kracher - Wirtschaftservice Burgenland	+43 / 5 / 9010-2351	bruno.kracher@wibag.at
Mag. Tina Parits - Wirtschaftservice Burgenland	+43 / 5 / 9010-2324	tina.parits@wibag.at

Territorialer Beschäftigungspakt Kärnten

Beatrice Haidl - Land Kärnten	+43 / 463 / 536-30625	beatrice.haidl@ktn.gv.at
Mag. Melanie Rieger - IFA-Unternehmensberatung GmbH	+43 / 463 / 50538-11	melanie.rieger@ifa-kaernten.at
Franz Zewel - AMS Kärnten	+43 / 463 / 3831-103	franz.zewell@200.ams.or.at

Niederösterreichischer Beschäftigungspakt

DI Edgar Czermak	+43 / 2742 / 9005-16404	noe.bep@nextra.at
Michaela Vorlauffer	+43 / 2742 / 9005-13745	noe.bep@nextra.at

Pakt für Arbeit und Qualifizierung für Oberösterreich

Ulrike Lindner - Land Oberösterreich	+43 / 732 / 7720-15131	ulrike.lindner@ooe.gv.at
Karin Mayrhofer - AMS Oberösterreich	+43 / 732 / 6963-20330	karin.mayrhofer@400.ams.or.at
Margarete Ratzenböck - Land Oberösterreich	+43 / 732 / 7720-15131	margarete.ratzenboeck@ooe.gv.at

Territorialer Beschäftigungspakt Arbeit für Salzburg

Mag. Karoline Gindl - BAB GmbH	+43 / 662 / 886623-33	karoline.gindl@bab.at
---------------------------------------	-----------------------	-----------------------

Steirischer Beschäftigungspakt (STEBEP)

Mag. Helga Kainer - BAB GmbH	+43 / 316 / 362290-52	helga.kainer@bab.at
Melitta Scherounigg - BAB GmbH	+43 / 316 / 362290-42	melitta.scherounigg@bab.at

Pakt Tirol

Mag. Rainer Fellner - AMG Tirol	+43 / 512 / 562791-15	rainer.fellner@amg-tirol.at
Mag. Christoph Spielberger - Land Tirol	+43 / 512 / 508-3577	c.spielberger@tirol.gv.at
Drⁱⁿ. Maria Steibl - AMG Tirol	+43 / 512 / 562791-12	maria.steibl@amg-tirol.at

Beschäftigungspakt Vorarlberg

Elfie Karlinger - iap projektmanagement	+43 / 5577 / 62777	iap.karlinger@vol.at
Mag. Wolfgang Michalek - iap projektmanagement	+43 / 5577 / 62777	iap.michalek@vol.at

Territorialer Beschäftigungspakt Wien

Mag. Elfriede Harrer - Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds (waff)	+43 / 1 / 21748-319	elfriede_harrer@waff.at
--	---------------------	-------------------------

Kooo – Koordinationsstelle der Territorialen Beschäftigungspakte in Österreich www.pakte.at

Zentrum für Soziale Innovation, A - 1150 Wien, Linke Wienzeile 246, Fax: +43 / 1 / 495 04 42-40, <http://www.zsi.at>

Mag. Regina Brandstetter	+43 / 1 / 495 04 42-55	brandstetter@zsi.at
DI Judith Feichtinger	+43 / 1 / 495 04 42-74	feichtinger@zsi.at
Mag. Dirk Maier	+43 / 1 / 495 04 42-45	maier@zsi.at
Eva Rubik	+43 / 1 / 495 04 42-64	rubik@zsi.at
DI Anette Scoppetta	+43 / 1 / 495 04 42-58	scoppetta@zsi.at

BMWA – Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit www.bmwa.gv.at

Sektion II / 9 – ESF, A – 1010 Wien, Stubenring 1, Fax: +43 / 1 / 711 00 – 6049
http://www.bmwa.gv.at/BMWA/Themen/Arbeitsmarkt/ArbeitsmarktEU/territoriale_beschaeftigungspakte.htm

MMag. Martina Berger	+43 / 1 / 711 00-2020	martina.berger@bmwa.gv.at
Mag. Ulrike Rebhandl	+43 / 1 / 711 00-6427	ulrike.rebhandl@bmwa.gv.at