

**ZUR BESCHLUSSFASSUNG**

NEUNTER PUNKT DER TAGESORDNUNG

Ergebnisorientiertes Management**b) Wissensstrategie****Einleitung**

1. Im Programm und Haushalt für 2008-09¹ wurde das Amt verpflichtet, der 300. Tagung des Verwaltungsrates eine ergebnisorientierte Wissensstrategie vorzulegen und dabei Informationstechnologie- und Humanressourcenerwägungen einzubeziehen. Außerdem wurde in dem der 96. Tagung der Internationalen Arbeitskonferenz vorgelegten Bericht über die Stärkung der Fähigkeit der IAO die Frage der Wissensverbreitung als eines von sechs zentralen Zielen bezeichnet, die im Rahmen der Agenda der IAO für Kapazitätsaufbau erreicht werden müssen². Unterstrichen wurde dies in den Schlussfolgerungen, wo es hieß: „Die IAO muss ihre Kenntnisse, Qualifikationsgrundlagen, Datensammlung und -verarbeitung sowie ihre analytischen Fähigkeiten in allen Gebieten in der Zentrale und in den Regionen verbessern“³. Es sollte auch darauf hingewiesen werden, dass die Gemeinsame Inspektionsgruppe im Hinblick auf Empfehlungen zur Ausarbeitung gemeinsamer Definitionen, Terminologie und allgemeiner Normen und Richtlinien zum Wissensmanagement gegenwärtig eine Studie über das Wissensmanagement im System der Vereinten Nationen durchführt⁴.

¹ Der RBM-Fahrplan, der der 297. Tagung (November 2006) des Verwaltungsrates vorgestellt wurde, enthält eine ähnliche Verpflichtung (GB.297/PFA/1/1).

² Stärkung der Fähigkeit der IAO, die Bemühungen ihrer Mitglieder zur Verwirklichung ihrer Ziele im Kontext der Globalisierung zu unterstützen, Bericht V, 96. Tagung der Internationalen Arbeitskonferenz (2007).

³ Bericht des Ausschusses für die Stärkung der Fähigkeit der IAO, 96. Tagung der Internationalen Arbeitskonferenz (2007).

⁴ Draft report on Knowledge Management in the United Nations System, (JIU/REP/2007/6). Im Jahr 2004 veröffentlichte die Gemeinsame Inspektionsgruppe einen Kommentar über das Wissensmanagement in der Internationalen Arbeitsorganisation (JUI/note/2004/1).

2. Eine umfassende Strategie des *Wissensmanagements* hat viele Dimensionen und umfasst das ganze Spektrum der Schaffung, Sammlung, Erfassung, Speicherung, Kodifizierung, Weitergabe und Kommunikation von Wissen. In dieser Vorlage liegt der Schwerpunkt auf der *Wissensverbreitung*, d.h. der Weitergabe und Kommunikation von Wissen und der Schaffung eines Rahmens mit dem Ziel, dies in der IAO zu institutionalisieren. Wissen ist natürlich mehr als Information. Es wurde beschrieben als die Kenntnis des Wie und des Warum⁵. Bei der Wissensverbreitung geht es darum, Menschen mit dem nötigen Wissen auszustatten, und nicht um das Sammeln und Zusammenstellen von Dokumenten.
3. Diese Strategie basiert auf Lehren aus den bisher gemachten Erfahrungen, sie stärkt eine Reihe von wichtigen Initiativen, die bereits im Gang sind, schafft sichtbare Verbindungen zu verwandten Strategien und schlägt die Einführung einer begrenzten Zahl neuer Werkzeuge und Verfahren zur Wissensverbreitung in den Jahren 2008-09 vor. Mit der Strategie soll die Grundlage für eine umfassende Strategie des *Wissensmanagements* gelegt werden, die im Kontext des nächsten Strategischen grundsatzpolitischen Rahmens mittelfristig entwickelt werden soll.
4. Das übergeordnete Ziel der Strategie für Wissensverbreitung ist die Verbesserung der Qualität der Arbeit der IAO unter besonderer Betonung von Innovation, Ergebnissen und operativer Effizienz. Anerkannt wird dabei die Bedeutung der externen wie internen Wissensverbreitung und die entscheidende Rolle der Mitgliedsgruppen der IAO als Lieferanten und Nutzer von Wissen. Die Strategie verankert die Wissensverbreitung im ergebnisorientierten Rahmen der IAO und verknüpft sie mit den Humanressourcen-, Forschungs-, Informations- und Evaluierungsstrategien.

Warum ist die Wissensverbreitung für die IAO so wichtig?

5. Die Wissensverbreitung ist für jede wissensbasierte Organisation von strategischer Bedeutung. Wie viele andere derartige Organisationen befasst sich die IAO mit der Datensammlung, Forschungsarbeiten und der Sammlung, Speicherung, Kodifizierung und Verbreitung von Wissen. Das Amt schafft, speichert und verbreitet zwar viel Wissen, dessen Qualität fällt jedoch unterschiedlich aus und es verteilt sich auf eine Vielzahl von Veröffentlichungen und Formate und wird nicht von einer kohärenten Verbreitungsstrategie unterstützt.
6. Die meisten Mitarbeiter des IAA praktizieren bei ihrer täglichen Arbeit bereits eine Form der Wissensverbreitung. Im Strategischen grundsatzpolitischen Rahmen (2006-09) wurde betont, wie wichtig es sei, die Wissensverbreitung so zu institutionalisieren und umzusetzen, dass sie explizit in die regulären Politiken und Verfahren und die täglichen Arbeitsabläufe der IAA einfließt⁶. In Zusammenarbeit mit den Mitgliedsgruppen der IAO muss das

⁵ David Gurteen: Creating a knowledge sharing culture. www.gurteen.com.

⁶ „Um ihre Stellung als führende Wissensinstitution in der Arbeitswelt aufrechtzuerhalten und auf globale und nationale grundsatzpolitische Debatten Einfluss zu nehmen, muss die IAO in Strategien für Wissensmanagement und Wissensverbreitung investieren. Die Erfahrungen und das Wissen, die die IAO erworben hat, sind organisatorische Aktivposten, die bewahrt und genutzt werden sollten, um künftige Tätigkeiten anzuleiten und um Mitgliedsgruppen Dienste zu leisten. Ein integrierter, systematischer Ansatz zum Management der Fülle an Wissen, das von der IAO gesammelt wurde, zusätzlich zum Management der umfassenden Reihe von IAO-Produkten, würde die Kapazität der IAO dadurch stärken, dass die Qualität und operative Relevanz der Dienstleistungen der IAO verbessert, Doppelarbeit vermieden, ihre Prozesse beschleunigt und die Wissensverbreitung verbessert (Forts.)“

Amt den großen Fundus an Wissen sichern, der innerhalb der Organisation zu Fragen der Welt der Arbeit vorhanden ist, um so sicherzustellen, dass wertvolle Lehren daraus gezogen, weiter verbreitet und als Grundlage genutzt werden können, und zu vermeiden, dass Zeit und Ressourcen verschwendet werden, um „das Rad neu zu erfinden“.

7. Welche Vorteile sich aus der Wissensverbreitung für Organisationen ergeben, ist insbesondere in den letzten zwanzig Jahren ausführlich erforscht und dokumentiert worden⁷. Die wichtigsten Vorteile können wie folgt zusammengefasst werden: Sie trägt dazu bei, implizites Wissen oder versteckte Ressourcen aufzudecken und Wissenslücken festzustellen und sie bietet ein Forum für Ideenfindung, Innovation, Problemlösung, die Weitergabe von Erfahrungen und guten Praktiken und den Austausch von Wissen über verschiedene Fachgebiete. Es ist offensichtlich, dass Wissen unterschiedliche Formen annimmt und daher unterschiedliche Strategien erforderlich sind, um zu gewährleisten, dass Wege vorhanden sind, um einen problemlosen und zeitgerechten Zugang zu benötigtem Wissen zu eröffnen. Im Kontext der IAO würde die Förderung eines verstärkten Dialogs von Spezialisten in unterschiedlichen Wissensbereichen Forschungsarbeiten bereichern und einen stärker ganzheitlich ausgerichteten Ansatz in Bezug auf Grundsatzpolitik und technische Beratung ermöglichen. Für ein IAO-Projekt der technischen Zusammenarbeit wurden folgende Vorteile genannt⁸:

- verbesserte Arbeitsqualität und operative Relevanz;
- Vermeidung von Duplizierung;
- Beschleunigung von Arbeitsprozessen;
- Wissensverbreitung;
- Förderung guter Beziehungen mit Kollegen und Partnern durch Anerkennung;
- Kommunikation einschlägiger Informationen zu Beginn eines Projekts, was weitere Arbeitsfortschritte mit weniger laufenden Informationsbeiträgen ermöglicht;
- frühere Meldung von Problemen;
- größere Wahrscheinlichkeit, dass andere nützliche Informationen beitragen;
- Ermöglichung der gemeinsamen Wahrnehmung oder Delegation von Aufgaben; und

werden. Die Wissensverbreitung würde Außendienste und Zentrale enger zusammenbringen und gewährleisten, dass die Dienstleistungen und Produkte der IAO in örtlichen Gegebenheiten verankert und besser auf die Kunden abgestimmt sind. Das würde auch bessere Partnerschaften innerhalb der IAO und durch Wissensnetzwerke außerhalb der IAO fördern.“ Strategischer grundsatzpolitischer Rahmen für 2006-09 (291. Tagung, November 2004).

⁷ Zu einigen der besten Grundlagentexte gehören: Nonaka, I. und H. Takeuchi 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, Oxford University Press; Prusak, L. und T. Davenport 1998. *Working knowledge; how organizations manage what they know*, Bosten, Harvard Business Review Press; Senge, P.M. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, New York, Doubleday/Currency; Sveiby, K.E. 1997. *The New Organizational Wealth: managing and measuring intangible assets*, San Francisco, Berret-Koehler Publishers; Wenger, E. 1998. *Communities of practice: learning, meaning and identity*, Bosten, Cambridge University Press.

⁸ *An introduction to knowledge sharing and ILO projekt*, IAA, Genf, 2006.

- Schaffung einer positiven Atmosphäre und eines stärkeren Mannschaftsgeistes.

Einige aktuelle Initiativen der IAO im Bereich der Wissensverbreitung und gute Praktiken

8. Verschiedene Faktoren sind Triebkräfte der Wissensverbreitung in der IAO. Dazu gehören die Entwicklung der Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit (DWCPs) und die Verwendung der dazugehörigen Qualitätssicherungsrahmen, das ergebnisorientierte Management, die Anwendung für strategisches Management in IRIS, allgemein berücksichtigte Strategien, InFocus-Initiativen und gemeinsame Ergebnisse sowie ein stärker programmatisch und thematisch ausgerichtetes Vorgehen im Bereich der technischen Zusammenarbeit. Alle diese Entwicklungen leisten einen Beitrag zu einem Klima des offenen Austausches und der Verbreitung von Wissen.
9. Auf Ersuchen des Koordinierungsrates der Leiter der Organisationen des Systems der Vereinten Nationen (CEB) hat das IAA ein wichtiges Instrument zur Wissensverbreitung erstellt: Das „Toolkit zur generellen Berücksichtigung von Fragen der Beschäftigung und menschenwürdiger Arbeit“. Das Toolkit wurde vom IAA in Zusammenarbeit mit dem System der Vereinten Nationen als Antwort auf die ECOSOC-Ministererklärung von 2006 ausgearbeitet, in der alle Organisationen aufgerufen wurden, „aktiv bei der Ausarbeitung des Toolkit zur Förderung menschenwürdiger Arbeit zusammenzuarbeiten“. Das Toolkit wurde im April 2007 vom CEB angenommen und dient jetzt als wirksames Instrument zur Verbreitung von Wissen im System der VN mit der interessanten Möglichkeit einer weiteren Entwicklung in Bezug auf individuell angepasste Versionen für bestimmte Sektoren, Länder, Themen, Zielgruppen etc., was die Einbeziehung der ganzen Entwicklungsgemeinschaft ermöglicht.
10. Das Toolkit zur generellen Berücksichtigung von Fragen der Beschäftigung und menschenwürdigen Arbeit besteht aus einer Checkliste und einer Reihe von vom gesamten System zu ermittelnden und zu postenden Werkzeugen (sämtliche Mitgliedsorganisationen des CEB erklärten sich bereit, in einer ersten Phase diese Aufgabe durchzuführen und dem CEB darüber Bericht zu erstatten). Die Checkliste wird von den Organisationen erstellt, um zur Messung von Fortschritten in den Jahren 2010 und 2015 über eine Basislinie zu verfügen in Verbindung mit zeitgebundenen Aktionsplänen mit dem Ziel, im Hinblick auf Beschäftigung und menschenwürdige Arbeit im Bereich ihrer eigenen Mandate und bei Tätigkeiten auf globaler, regionaler und nationaler Ebene bessere Ergebnisse zu erzielen. Unterstützt wird dies durch das von den verschiedenen Organisationen anzuwendende Verfahren der Ermittlung und des Postens von Werkzeugen, die mit Aspekten der menschenwürdigen Arbeit im Zusammenhang stehen. Dies wird eine bedeutende Tätigkeit zur Wissensverbreitung innerhalb des Systems darstellen mit klaren Konsequenzen für die Herstellung grundsatzpolitischer Kohärenz auf allen Ebenen. Das Hauptziel besteht dabei in der Schaffung von Praxisgemeinschaften zu Themen im Rahmen der allgemeinen Agenda für menschenwürdige Arbeit, um so die Kapazitätsstärkung und das Lernen auf gegenseitiger Grundlage zu fördern. Die IAO wird diesen Prozess fachlich unterstützen, gleichzeitig jedoch auch technische Beiträge von anderen Organisationen erhalten, mit denen gemeinsame Bemühungen ermittelt und unterstützt werden müssen.
11. Das Posten von Werkzeugen durch das VN-System wird schrittweise auf andere Gremien aus der Entwicklungsgemeinschaft ausgeweitet: Geberorganisationen, Entwicklungsbanken, regionale und nationale Institutionen usw. Die zu postenden Werkzeuge werden hauptsächlich in drei Kästen eingeordnet: erklärende Werkzeuge (Handbücher, Richtlinien, Ausbildungsunterlagen), wissensbasierte Werkzeuge (Grundsatzpapiere, Forschungsarbeiten, Evaluierungen, Wissensnetzwerke, Daten) und gute Praktiken (mit regionaler und

nationaler Erfassung). Die Werkzeuge werden mit der Checkliste auf einer interaktiven Plattform gepostet, die für alle Organisationen leicht zugänglich sein wird mit der Möglichkeit einer interaktiven Teilnahme durch „Blogs“ oder „E-Foren“, die zu Themen angeordnet sind. Die interaktive Plattform wird eine kollegiale Überprüfung von Werkzeugen und anderer auf der Website geposteter Unterlagen ermöglichen, was ihren Wert steigert.

12. Diese Bemühungen werden zweifellos Auswirkungen auf die interne Wissensverbreitung in der IAO, in der Zentrale und im Außendienst haben, da so die Möglichkeit geschaffen wird, effizienter mit anderen Organisationen in wechselseitigen Kontakt zu treten und die geeigneten Werkzeuge auch außerhalb der IAO bekannt zu machen. Der organisationsweite Ansatz ist von entscheidender Bedeutung, um die Wissensverbreitung in der IAO zu verankern und so dazu beizutragen, dieses Wissen auch anderen externen Partnern zugänglich zu machen.
13. Die Bibliothek der IAO ist eine grundlegende institutionelle Ressource und ein wichtiger Wissensmakler für die IAO, der eine Verbindung zwischen Menschen, Mitgliedsgruppen und der weiteren Öffentlichkeit mit dem Wissen über die Welt der Arbeit herstellt. Sie trägt zur Wissensverbreitung bei, indem sie IAO-spezifisches und -nichtspezifisches Wissen ermittelt, sammelt, organisiert und verteilt, Anwender des IAO-Wissens an das Fachwissen im IAA weiterleitet, einen nach Themen gegliederten Zugang zu dem veröffentlichten institutionellen Gedächtnis der IAO aufrechterhält und möglich macht und eine Führungsrolle im Globalen Informationsnetzwerk der IAO übernimmt, dessen Ziel es ist, die Weitergabe von Wissen der IAO in die Regionen zu verbessern. Die Erfassung von implizitem Wissen ist eine der Herausforderungen der Wissensverbreitung. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, wurde die Bibliothek der IAO gewählt als zentrale Stelle zur Organisation von Foren über Wissensverbreitung für Mitarbeiter in der Zentrale.
14. Zugang zu vorhandenem Wissen zu haben und in der Lage zu sein, Wissenslücken zu identifizieren, ist für eine effektive Wissensverbreitung und die Stärkung der Forschungsfähigkeit und fachlichen Kapazität der IAO von zentraler Bedeutung. Um mit dem dynamischen Wesen des Wissens Schritt zu halten, entwickeln die Bibliotheken der IAO kontinuierlich eine Wissensgrundlage, die von Mitgliedsgruppen der IAO, der weiteren Öffentlichkeit und den Mitarbeitern der IAO genutzt werden kann. Bibliotheken der IAO verbreiten Wissen über die Welt der Arbeit, das von ihr zusammengestellt und zur Verfügung gestellt wird. Durch ihre Informationsdienste, die Online-Wissensbasis der IAO, Labordoc, die von der Bibliothek der IAO erstellten internetbasierten Informationsressourcen und das Digitalisierungsprogramm der Bibliothek der IAO, das einen Online-Zugang zu einer großen und wachsenden Anzahl von Veröffentlichungen der IAO ermöglicht, stellen die Bibliotheken der IAO weltweit eine Verbindung zwischen Nutzern und dem Wissen der IAO her.
15. Die Aufgabe der Dienststelle Kommunikation und Akten (DOSCOM) besteht in erster Linie darin, die sachgerechte Aufbewahrung der offiziellen Akten des Amtes und der Dokumente selbst (in Papier-, Elektronik-, Fotografie- oder Filmformat) mittel- und langfristige zu gewährleisten. Die Zusammensetzung und das Wachstum dieses Gedächtnisses sind das Ergebnis eines guten Verständnisses der Regeln, die die Führung und Einordnung von Korrespondenz, internen und externen Berichten und der anderen Dokumente, die das Büro empfängt bzw. produziert, betreffen und ihre Einhaltung durch sämtliche Mitarbeiter des IAA. Im Hinblick auf eine bessere Informationsverbreitung haben der Ausschuss für das Archiv und DOSCOM ihre Tätigkeit auf die Entwicklung der elektronischen Dokumentenverwaltung (EDMS) und auf die Ausbildung der Mitarbeiter im Bereich der Verwaltung von Dokumenten und offiziellen Akten ausgerichtet. In absehbarer Zeit sollte es möglich sein, dass Mitarbeiter und Dienststellen in der Lage sind, auf zentralisierte und

kohärente Weise einen ortsungebundenen Zugang zum Inhalt sämtlicher Akten zu erhalten, mit denen sie arbeiten bzw. die ihnen bei ihrer Arbeit nützlich sein können. Eine Begleitscheinung dieser Politik ist eine Vereinheitlichung der Klassifizierungspläne der Außenämter, was die Kommunikation zwischen der Zentrale und dem Außendienst verbessern sollte.

- 16.** Die Rolle des Internationalen Ausbildungszentrums in Turin (das Zentrum) bei der Weitergabe von Wissen durch Ausbildung ist für eine Strategie der IAO für Wissensverbreitung ebenfalls von zentraler Bedeutung. Das Zentrum hat eine auf den Lernenden ausgerichtete Methodologie entwickelt, die Grundlage seiner Tätigkeiten ist. Teilnehmer tragen verstärkt dazu bei, Wissen weiterzugeben und zu schaffen, während das Zentrum weiterhin Wissen von der IAO und darüber hinaus transferiert. Im Einklang mit Entwicklungen im Bereich der Informationstechnologie ist das elektronische Lernen (E-Learning) jetzt integraler Bestandteil der Tätigkeit des Zentrums, gestützt auf den Zugriff auf vielfältige Informationsdatenbanken. Es werden virtuelle Räume bereitgestellt, wo Teilnehmer und Sachverständige gemeinsame Verfahren und Werkzeuge anwenden können. Das Zentrum hat eine Reihe thematischer Praxisgemeinschaften eingerichtet, an denen sich Teilnehmer und Sachverständige beteiligen⁹. Da der besondere Schwerpunkt des Zentrums auf der Kombination fachlicher und pädagogischer Kompetenzen liegt, gewährleistet die Mitwirkung in fachlichen internationalen Netzwerken, dass es bei inhalts- und verfahrensrelevanten Entwicklungen stets auf dem neuesten Stand ist¹⁰. Das Zentrum beteiligt sich aktiv an Plattformen für Wissensverbreitung innerhalb des VN-Systems.
- 17.** Die Rolle des Internationalen Instituts für Arbeitsfragen (IILS) ist bei der Herstellung von Beziehungen zu externen Forschungsgemeinschaften besonders wichtig. Die IAO muss in der Lage sein, das zu ihren grundlegenden Fragen in akademischen Institutionen und Netzwerken weltweit entwickelte Wissen abzufragen. Das IILS erstellt Plattformen für Dialog und Informationsaustausch, z. B. durch Forschungskonferenzen, öffentliche Vorträge und die Förderung von Verbindungen mit internationalen Verbänden und nationalen Lernzentren. Außerdem unterstützt es die Entwicklung externer Netzwerke, die in Bereichen, die für die IAO von Interesse sind, Forschungsarbeiten durchführen. Zusätzlich trägt das IILS dazu bei, die Wissensgrundlagen über grundlegende Fragen der IAO durch ihr Forschungsprogramm zu erweitern, und es unterstützt Diskussionen über diese Fragen in internen und externen Arbeitsseminaren. Eine besonders wichtige Plattform wird durch ein neues Projekt über die Geschichte der IAO geschaffen.
- 18.** Im Juli 2007 wurde eine Grundlagenstudie über die Wissensverbreitung in der IAO auf dem Weg gebracht. In diesem Zusammenhang musste ein Online-Fragebogen von Mitarbeitern ausgefüllt werden. Ziel dieser Studie war es festzustellen, was in der IAO gut funktioniert, und Defizite und Schwächen aufzudecken, um so Ressourcen und Bemühungen besser auszurichten. Außerdem wurde ermittelt, über welche Stärken Hauptabteilungen verfügen und wie dieses Wissen besser vom Rest der Organisation genutzt werden

⁹ So ist beispielsweise Solicomm ein kooperatives Lernnetzwerk von Arbeitnehmerverbänden, Delnet eine virtuelle Gemeinschaft für nachhaltige örtliche Entwicklungsstrategien, Turin-Bologna-Castilla la Mancha ein Netzwerk für Fachleute im Bereich Arbeitsbeziehungen.

¹⁰ Das Zentrum beteiligt sich gegenwärtig an folgenden Netzwerken: Internationale Vereinigung für Arbeitsbeziehungen (IIRA), Réseau International des Institutions de Formation dans le domaine du Travail (RIIFT), Working Group for International Co-operation in Skills Development (WGICSD), Europäisches Netzwerk für Fernunterricht (EDEN), Online-Netzwerk der Vereinten Nationen für öffentliche Verwaltung und Finanzen (UNPAN), Training for Development (joint donors' competence development network) (TRAIN4DEV), Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit (ISSA), United Nations Learning Community of Practice (UN LC).

kann. Alle gesammelten Daten werden nach Sektor, Hauptabteilung oder Dienststelle aufgeschlüsselt, und die Ergebnisse werden bis Ende 2007 zur Verfügung stehen. Dieses Erhebungswerkzeug wird künftig genutzt werden, um Fortschritte zu erfassen. Bei der Erhebung werden die folgenden acht Dimensionen der Wissensverbreitung erfasst:

- Schaffung einer förderlichen Kultur;
- Sammlung interner Erfahrungen;
- Zugriff auf externes Lernen;
- Kommunikationssysteme;
- Mechanismen für das Ziehen von Schlussfolgerungen;
- Entwicklung eines organisatorischen Gedächtnisses;
- Integration des Lernens in Strategie und Politik;
- Anwendung des Gelernten.

19. Abgesehen von den genannten speziellen Wissensfunktionen und -initiativen kommt es täglich zu einem Austausch von Wissen mit Mitgliedsgruppen, der weiteren Öffentlichkeit und den Stellen des Amtes durch sektorale und regionale Veröffentlichungen, die öffentliche Website der IAO und verschiedene Netzwerke und Praxisgemeinschaften¹¹. Beispiele für solche Initiativen sind die ILOLEX- und NATLEX-Datenbanken und die integrierte IPEC-Website (Sektor Normen und grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit); die Ressourcenplattform für Arbeitsplatzschaffung und betriebliche Entwicklung (Sektor Beschäftigung); CIARIS und Community Zero (Sektor Sozialschutz), das Global Union Research Network (GURN) und das Programm für Bessere Arbeit (Sektor Sozialer Dialog); das Globale Gleichstellungsnetzwerk (GENDER), die Plattform für Wissensverbreitung über die VN-Reformen (PARDEV) und das Netzwerk Verantwortlicher für Mittelkontrolle (Sektor Management und Verwaltung). Beispiele in den Regionen sind die Initiative für Wissensverbreitung zwischen den Subregionalämtern von San José und Port of Spain, das Asiatische Wissensnetzwerk für menschenwürdige Arbeit, das Regionale Beschäftigungsforum Afrikas, das Netzwerk für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen für Südosteuropa und die globalen Projekte für die Weitergabe von Gleichstellungs- und Beschäftigungswissen in den arabischen Staaten. Veranstaltungen zur Wissensverbreitung über HIV/Aids-Arbeitsplatzfragen des Regionalamts für die arabischen Staaten, des Regionalamts für Afrika und des Subregionalamts für Südasien sind gute Beispiele für interregionale Initiativen für Wissensverbreitung. Weitere Einzelheiten zu diesen und anderen Initiativen für Wissensverbreitung der IAO sind auf der Website der IAO zu finden¹².

20. In den vorstehen Absätzen wird deutlich, dass vielfältige wertvolle Initiativen und Verfahren zur Wissensverbreitung in der IAO im Gang sind, von spezifischen Komponenten zur Wissensverbreitung, die Teil von Projekten der technischen Zusammenarbeit sind, zu

¹¹ Praxisgemeinschaften (Communities of Practice) sind „Gruppen von Menschen, die ein gemeinsames Anliegen haben, vor gemeinsamen Problemen stehen, oder sich für etwas engagieren und ihr Wissen und ihre fachlichen Kenntnisse in diesen Bereichen auf ständiger Grundlage durch Interaktion vertiefen“. (Wenger, E. 2002. *Communities of Practice. Learning, meaning and identity*, Cambridge University Press).

¹² <http://www.ilo.org/public/english/edmas/knowledgesharing/index.htm>

formalen und informellen Wissensnetzwerken und Praxisgemeinschaften in der Zentrale und den Regionen sowie internetbasierte Initiativen, Verfahren und Werkzeuge der Wissensverbreitung, die mit Mitgliedsgruppen, Partnern in den VN, interessierten Parteien und der weiteren Öffentlichkeit entwickelt worden sind. Bei der Entwicklung und Durchführung zahlreicher Initiativen, Verfahren und Werkzeuge zur Wissensverbreitung besteht jedoch ein Mangel an Koordination und sie erreichen in der Regel nur einen sehr kleinen Teilnehmerkreis. Außerdem werden Chancen zum Lernen oft nicht wahrgenommen und einige Initiativen verlieren an Kraft, da es ihnen langfristig an Nachhaltigkeit fehlt. Die an diesen Entwicklungen beteiligten Mitarbeiter sind oft hoch motiviert, innovativ und enthusiastisch, gleichzeitig jedoch oft frustriert in Anbetracht eines offensichtlichen Mangels an institutioneller Unterstützung, der unzureichenden Entwicklung einer Lernkultur und der begrenzten institutionellen Chancen zur Erweiterung und Vertiefung der Wissensverbreitung.

21. Daher besteht die größte Herausforderung für die IAO darin sicherzustellen, auf stärker vernetzter und gemeinschaftlicher Grundlage zu arbeiten, intern wie extern, damit das Wissen und die praktischen Erfahrungen von Mitgliedsgruppen und Mitarbeitern so umfassend wie möglich genutzt werden können. Es sind Zugänge zu Wissen erforderlich und Veränderungen der Arbeitspraktiken, damit interessierte Personen und die weitere Öffentlichkeit auf der Suche nach Wissen Zugang dazu haben können, bevor sie Tätigkeiten aufnehmen, die vorhandenes Wissen entweder duplizieren oder unzureichend reflektieren.

Lehren

22. Auf der Grundlage einer Evaluierung einer Reihe von Projekten der technischen Zusammenarbeit der IAO mit Komponenten zur Wissensverbreitung¹³ und einer Übersicht über andere Erfahrungen der Wissensverbreitung in der IAO und einer Reihe von VN-Organen und anderen internationalen Gremien stellen sich die wichtigsten Lehren wie folgt dar:

Ein organisationsweiter Ansatz ist für die Verankerung der Wissensverbreitung unabdingbar

Um die Nachhaltigkeit der Wissensverbreitung zu gewährleisten, ist ein organisationsweites Vorgehen erforderlich. Einzelinitiativen haben nur begrenzte Auswirkungen. Um wirklich erfolgreich zu sein, müssen die Initiativen während längerer Zeit in den täglichen Arbeitspraktiken tief verankert werden.

Alle Methoden der Wissensverbreitung sind kontextuell

Einige Methoden der Wissensverbreitung sind je nach Kontext erfolgreicher. Zwar stehen bei vielen Fällen der erfolgreichen Wissensverbreitung persönliche Kontakte und direkte Begegnungen im Vordergrund, virtuelle Foren und andere kooperative IV-Werkzeuge werden jedoch immer wichtiger. Die Ansicht, dass „persönliche Kontakte der Schlüssel

¹³ Marc Steinlin: First steps on the stairway to wisdom: Evaluating the Integrated Employment Creation Knowledge Sharing Projects, Februar 2006; Mandy Macdonald: Final evaluation report of the technical coordination and knowledge sharing project on the theme of “Gender equality and the world of work”, Februar 2006; Luis Zegers: Independent evaluation of the project “Knowledge sharing on decent work and the informal economy in the context of poverty reduction”, Februar 2006.

sind“¹⁴, ist möglicherweise nicht mehr korrekt, da kooperative IV-Werkzeuge ständig weiter verbessert werden, leichter nutzbar sind und immer größere Verbreitung finden.

Das Potential für Wissensverbreitung bei Projekten der technischen Zusammenarbeit ist groß

Besonders wichtig ist die Wissensverbreitung bei Projekten der technischen Zusammenarbeit. Die Nutzung der Erfahrungen anderer Länder und anderer Projekte und die Anwendung vorhandener Werkzeuge helfen mit, sichtbare Ergebnisse zu erzielen. Eine Methode muss entwickelt werden, um die wichtigsten Schlussfolgerungen und Empfehlungen von Projekten der technischen Zusammenarbeit und die diesbezüglichen Lernerfahrungen weiterzugeben, und es muss eine Methode zur Aufzeichnung des institutionellen Wissens der Mitarbeiter geben, die ein Projekt am Ende seiner Laufzeit verlassen.

Die Wissensverbreitung muss mit anderen Strategien verbunden werden

Die Wissensverbreitung sollte nicht getrennt von anderen Strategien entwickelt und durchgeführt werden. Ihr Erfolg ist von einer starken Humanressourcenkomponente, einem bestimmten Mindestmaß an IT-Investitionen sowie von einer organisatorischen Lernkultur abhängig, die ein territoriales und schubladenhaftes Herangehen an Wissen ablehnt und stattdessen die Wissensverbreitung fördert und erleichtert.

Es ist wichtig, wie mit Erwartungen umgegangen wird

Die Wissensverbreitung führt nicht unverzüglich zu Ergebnissen, und ihre Auswirkungen sind nicht leicht zu erfassen. Es ist besser, wenn sie durch ein auf Erfahrungen gegründetes Lernen allmählich immer weiter ausgebaut wird. So kam beispielsweise eine 2003 durchgeführte Evaluierung der Strategie der Weltbank für Wissensverbreitung zu dem Schluss, dass es der Weltbank nach sechs Jahren noch immer nicht gelungen war, die Wissensverbreitung als generelle Geschäftspraxis zu verankern; es war ihr allerdings gelungen, eine offenere Kultur der Wissensverbreitung zu fördern¹⁵.

Informationstechnologie ist wichtig, sollte aber nicht die Strategie bestimmen

IT-Werkzeuge wie E-Mail, das Intranet, elektronische Dokumenten- und Webinhalts-Managementsysteme bieten ein Umfeld, das die Wissensverbreitung innerhalb und zwischen globalen Organisationen erleichtern kann. Bedauerlicherweise gibt es nur allzu häufig die Tendenz, den Schwerpunkt auf die Technologie (das Mittel) und nicht auf das Verfahren (die Ziele) zu legen. Die Technologie sollte auf der Strategie für Wissensverbreitung basieren und ihr untergeordnet sein, nicht umgekehrt. Dennoch ist die Wahl der

¹⁴ Knowledge Unplugged: The Mc Kinsey & Company Global Survey on Knowledge Management (2001).

¹⁵ Sharing Knowledge; innovations and remaining challenges; Operations Evaluation Department Report, Weltbank (2003).

richtigen Technologie wichtig; sie sollte erschwinglich, leicht anzuwenden und zu warten sein und dem größtmöglichen Nutzerkreis zur Verfügung stehen.

Verbindungen mit anderen Strategien der IAO

23. In den folgenden Absätzen werden die wichtigsten wechselseitigen Beeinflussungen und Verbindungen zwischen der Strategie für Wissensverbreitung und einer Reihe anderer verwandter Strategien im Kontext des ergebnisorientierten Rahmens der IAO aufgezeigt.

Humanressourcenstrategie: Förderung einer Lernkultur

24. Eine Strategie der Wissensverbreitung muss tief in der Humanressourcenstrategie verankert sein, da ihr Erfolg davon abhängt, dass sie Teil des Einstellungs- und Auswahlprozesses, der Mitarbeiterfortbildung und -entwicklung, des Leistungsmanagements und der Belohnungssysteme sowie von Mobilität und Versetzungen ist. Der Kompetenzrahmen des Amtes wird überarbeitet werden, um die Wissensverbreitung als eine zentrale organisatorische Kompetenz aufzunehmen.
25. Der stärkeren Bedeutung der Wissensverbreitung als einer Kompetenz wird in den verschiedenen Phasen des Einstellungs- und Auswahlverfahrens besser Rechnung getragen werden. So wird beispielsweise die Anforderung der Selbstverpflichtung zu Wissensverbreitung in Tätigkeitsbeschreibungen und Stellenausschreibungen betont werden, und die Mitglieder von Auswahlgremien werden bei ihrer Befragung prüfen, ob Kandidaten das Konzept der Wissensverbreitung verstehen und sich ihm verpflichtet fühlen. Auch die Tätigkeiten der Assessment Center werden überprüft werden, damit sie die praktischen Erfahrungen von Kandidaten im Hinblick auf Wissensverbreitung untersuchen.
26. Die Hauptabteilung Humanressourcen führt eine Überprüfung der Mitarbeiterfortbildungs- und -entwicklungsprogramme durch, um die Bedeutung von Kompetenzen im Bereich der Wissensverbreitung zu betonen. Wo es sinnvoll ist, sollen Fortbildungstätigkeiten ein Element zur Förderung und Betonung der Bedeutung der Wissensverbreitung enthalten. Außerdem wird die Teilnahme am Modul Wissensverbreitung und Management des Programms Management- und Führungskräfteentwicklung (MLDP) aktiv gefördert werden.
27. Das Leistungsmanagement ist ein unverzichtbares Werkzeug zur Förderung einer Kultur der Wissensverbreitung. Es wird geprüft, wie die Wissensverbreitungskompetenz am besten in das System des Leistungsmanagement aufgenommen werden kann. Es wird geprüft, wie die Rechenschaftspflicht der Manager für die Mitarbeiterentwicklung gestärkt werden kann, indem mehr Zeit für Fortbildung bereitgestellt und Punkte- und Belohnungsstrategien eingeführt werden.
28. Ein zentrales Ziel des Personalbeschaffungs-, Zuweisungs- und Vermittlungssystems (RAPS) ist es, die Gestaltungsmöglichkeiten beim Stellenmanagement und der Nachfolgeplanung zu verbessern, um so mitzuhelfen, implizites und explizites institutionelles Wissen zu erfassen. Im Rahmen des vorgeschlagenen neuen Systems werden Mitarbeiter, die versetzt werden, früher über die anstehende Versetzung informiert, was die rechtzeitige Weitergabe institutionellen Wissens erleichtern sollte. Es werden Werkzeuge entwickelt, um Job-shadowing und Austritts- und Einweisungsgespräche für ausscheidende und neue Mitarbeiter zu fördern.

Forschungsstrategie: Schaffung und Verbreitung von Wissen

29. Die Arbeit der IAO muss sich auf fundierte Forschungsarbeiten stützen. Letztlich ist die Wirksamkeit der Organisation abhängig von ihrer Fähigkeit, das für ihre grundsatzpolitische Agenda erforderliche Wissen zu erwerben und zu nutzen. Dies erfordert die Sammlung und Nutzung von vorhandenem Wissen und die Entwicklung von neuem Wissen, wann immer es erforderlich ist, damit dies den Mitgliedsgruppen und Partnern der IAO zur Verfügung gestellt werden kann. Außerdem muss das Amt in der Lage sein, sein Wissen durch seine Publikationen einer weiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen, um Denkweisen und die Grundsatzpolitik zu beeinflussen.
30. Im Jahr 2005 wurde der Forschungs- und Veröffentlichungsausschuss (RPC) eingesetzt ¹⁶: Er hat einen allgemeinen Rahmen für eine Forschungsstrategie ausgearbeitet, die kurz- und langfristige Ziele hat. Ihr unmittelbares Ziel besteht darin, eine kohärente und kosteneffektivere Agenda aufzustellen, Forschungsergebnisse bereitzustellen, die hohen Qualitätsnormen genügen und die fachliche Kapazität der Organisation zu stärken. Langfristig muss diese Strategie sicherstellen, dass die IAO weltweit anerkannt wird als das globale Wissenszentrum zur Welt der Arbeit allgemein und zu Fragen der menschenwürdigen Arbeit im Besonderen.
31. Es ist notwendig, dass unterschieden wird zwischen Fragen, bei denen es hauptsächlich darum geht, vorhandenes Wissen zusammenzustellen, zu destillieren und zur Verfügung zu stellen, und Fragen, die neue Forschungsarbeiten erfordern. Die erstgenannte Aufgabe ist ein grundlegender Teil der Tätigkeit aller Sektor und Regionen, und sie muss auf breiter Grundlage verfolgt werden. Forschungsarbeiten und Maßnahmen sind von der Verfügbarkeit und Verwendung von IAO-spezifischem und -nichtspezifischem Wissen abhängig, was bedeutet, dass man wissen muss, wo es sich befindet, wie darauf zugegriffen werden kann und welche Wissenslücken und Forschungserfordernisse existieren. Im Gegensatz zur besseren Organisation und Weitergabe bestehenden Wissens müssen sich neue Forschungsarbeiten auf eine begrenzte Anzahl strategischer Themen konzentrieren, bei denen Wissensdefizite und ein klarer Bedarf nach einem Beitrag der IAO existieren. Von allen Sektoren und Regionen wird erwartet, dass sie eine begrenzte Liste von Prioritäten aufstellen, zu denen Forschungsressourcen konzentriert werden ¹⁷.
32. Ein besseres Management und eine bessere Verbreitung und Nutzung von Wissen der IAO erfordert auch effektivere Maßnahmen in Bezug auf Veröffentlichungen und die Verbreitung von Forschungsergebnissen. Durch die neue Politik der IAO im Bereich von Veröffentlichungen wird eine strengere Qualitätskontrolle und eine stärker strategisch ausgerichtete Auswahl von Veröffentlichungen eingeführt. Dazu gehören auch Verbesserungen

¹⁶ Der Arbeitsauftrag des Forschungs- und Veröffentlichungsausschusses der IAO lautet, eine Forschungsstrategie für das gesamte Amt zu entwickeln und zu überwachen; Politiken und Mechanismen zu entwickeln um sicherzustellen, dass bei der Forschungsarbeit des Amtes Qualitätsnormen eingehalten werden; Politiken zu entwickeln, um die institutionelle Kapazität zur Durchführung technisch fundierter, empirisch abgestützter grundsatzpolitischer Forschungsarbeit zu stärken; amtsweite Grundsätze für die die Veröffentlichungen betreffende Politik zu formulieren und zu überwachen, um DCOMM's allgemeines Management der Veröffentlichungen und ihrer Verbreitung zu unterstützen, was Methoden umfasst um sicherzustellen, dass Veröffentlichungen fachlichen Qualitätsnormen genügen im Einklang mit Politik der IAO, und statistische Informationen der IAO korrekt und konsistent verwandt werden (Rundschreiben Nr. 612, Serie 1 vom 7. Okt. 2005).

¹⁷ Siehe Überblick über die Durchführung der Globalen Beschäftigungsagenda als gutes Beispiel für diesen neuen Ansatz (GB.300/ESP/2, liegt auf deutsch nicht vor).

in Bezug auf die *International Labour Review* und ein einfacherer Zugang zu grundlegenden Forschungsergebnissen auf der Website der IAO.

Informationstechnologie: Die Wissensverbreitung ermöglichen

33. Die der 298. Tagung (März 2007) des Verwaltungsrats vorgelegte Strategie zur Informationstechnologie¹⁸ enthielt Initiativen, die einen Beitrag zur Wissensverbreitung leisten und mit ihr im Zusammenhang stehen. Auf Grundlage der erfolgreichen Anwendung von E-Mail und Internet werden neue nutzerfreundliche *kooperative Werkzeuge* eingeführt. Internetbasierte Foren bieten ein sicheres Umfeld für einen informellen Informations- und Wissensaustausch mit Hilfe einer durchsuchbaren Datenbank, die automatisch den Austausch und das darin enthaltene Wissen archiviert. Ein Wiki (ein Medium, das von jedem, der Zugang dazu hat, verändert werden kann, und das eine einfache Verbindung von Internetseiten ermöglicht) gestattet es Nutzern, mit Hilfe eines Browsers problemlos Internetseiten einzurichten, zu organisieren und zu redigieren. Ein Blog (ein Weblog) ist ein Online-Journal oder -Bulletin, in das mit Hilfe eines Browsers ohne Verzögerung Informationen eingestellt werden können. Plone, ein von der Open-Source-Software-Community entwickeltes Content-Management-System, wurde vor Kurzem im IAA installiert, damit diese Werkzeuge IAA-Bediensteten sowie externen Partnern und Kollegen zur Verfügung stehen.
34. Das elektronische Dokumenten-Managementsystem (EDMS), das gegenwärtig in der IAO eingeführt wird¹⁹, bietet eine technologische Grundlage von unschätzbarem Wert für die Wissensverbreitung. Es bildet eine einzige durchsuchbare globale Sammelstelle offizieller Dokumente, interner Vorlagen und Arbeitsunterlagen, Missionsberichte, E-Mails und anderer Multimedia-Inhalte. Gegenwärtig werden Dokumente in verschiedenen Datenbanken gespeichert, die nicht kompatibel und nicht miteinander verbunden sind; dies ist ineffizient, erhöht den Zeitaufwand, führt zu einer unnötigen Duplizierung von Dokumenten und trägt nicht zur Wissensverbreitung bei.
35. Als Grundlage für die neue öffentliche Website der IAO, die im April 2007 ins Netz gestellt wurde, wurde das Webcontent-Managementsystem (WCMS) in der IAO eingeführt. Das WCMS strafft und standardisiert die Einrichtung von Webinhalten und erleichtert so die Wissensverbreitung durch eine kohärentere und einheitlichere Präsentation der Organisation. Außerdem wurde eine neue Suchmaschine eingeführt, um es für Besucher einfacher zu machen, benötigte Informationen in den öffentlichen Webseiten der IAO zu finden.
36. Im Zentrum von IRIS steht eine zentrale Sammelstelle für Finanz-, Humanressourcen- und Projektdaten. IRIS sammelt, konsolidiert und verbreitet Informationen. Es ist eine derzeit noch unzureichend genutzte grundlegende strategische Ressource, die bei der Verbesserung der Wissensverbreitung der IAO ein Schlüsselement bilden soll. Durch die Kodifizierung und Durchsetzung zahlreicher Politiken und Verfahren der IAO und die Unterstützung der Anwendung der Finanzregeln bietet es einen Rahmen für bessere Zusammenarbeit und Koordination in der gesamten Organisation.

¹⁸ GB.298/PFA/ICTS/1.

¹⁹ GB.298/PFA/ICTS/3.

37. IRIS enthält eine Reihe standardisierter Werkzeuge, die genutzt werden können, um rohe Daten in nützliche Informationen umzuwandeln. IRIS macht es außerdem möglich, die Kommunikation und Entscheidungsfindung in Gruppen effektiver zu gestalten, insbesondere bei räumlicher und zeitlicher Trennung. Die strategische Managementanwendung von IRIS erlaubt es geografisch weit voneinander entfernt arbeitenden Mitarbeitern, zu kommunizieren und bei der Programm- und Haushaltsentwicklung, der Programmdurchführung und der Berichterstattung über die Durchführung gemeinsam Wissen zu nutzen. IRIS-Technologien wie automatisierte E-Mail-Benachrichtigungen, dynamische Arbeitsabläufe und ereignisabhängige Meldungen sorgen dafür, dass die richtigen Personen zur richtigen Zeit den richtigen Inhalt erhalten. Nach der Einführung von IRIS wurden in der Zentrale spontan eine Reihe von Praxisgemeinschaften gegründet, die IRIS-Nutzer in die Lage versetzen, Wissen und Erfahrungen auszutauschen. Im Zusammenhang mit der Einführung von IRIS im Außendienst werden IRIS-Nutzer in der Zentrale eine wichtige Rolle beim Wissenstransfer an Mitarbeiter von Außenämtern spielen.

Die Evaluierungsstrategie: Grundlage der Wissensverbreitung

38. Die Evaluierungsfunktion der IAO schafft Chancen für Innovationen und die Wissensverbreitung. Durch ihre Systeme und Konzepte der Wissensverbreitung auf lokaler, nationaler, regionaler und globaler Ebene leistet die Evaluierungsfunktion einen Beitrag zu den allgemeinen Wissensgrundlagen der IAO. Die von ihr unterstützten Werkzeuge und Tätigkeiten bieten vielfältige Chancen für die Wissensverbreitung, z. B. die Verbreitung von Ergebnissen, die Anwendung von Lernerfahrungen und die Gewährleistung rascher Folgemaßnahmen zu Feststellungen und Empfehlungen. Die IAO erweitert ihre bestehenden technischen Systeme und Fähigkeiten, um Evaluierungsergebnisse besser intern, an Mitgliedsgruppen und an nationale und globale Partner zu verteilen. Dazu gehört die Entwicklung eines internetbasierten elektronischen Evaluierungs-Managementsystems, *iTrack*, um Evaluierungsabläufe zu überwachen und jedes Jahr einige Hundert neue Dokumente zu verwalten – neue Evaluierungsberichte, Aufgabenbeschreibungen und Berichte über die Weiterverfolgung von Empfehlungen und Lernerfahrungen. Diese Anwendung hat eine einfach zu verwendende internetbasierte Benutzeroberfläche. Sie ist mit IRIS kompatibel und kann Informationen damit austauschen. Das System kann für interne Beiträge und externen Zugang auf alle Regionen ausgeweitet werden.
39. Die Evaluierungsfunktion hat ein operatives Netzwerk eingerichtet, wobei Personen in jeder Region und in jedem Sektor für eine rechtzeitige und umfassende Aufnahme von Evaluierungsinformationen in das Wissenssystem sorgen. Dieses Netzwerk trägt dazu bei, Evaluierungsprodukte und -tätigkeiten auf Projekt- und Länderebene zu koordinieren. Es bietet Möglichkeiten, um gute Praktiken und Lernerfahrungen auszutauschen, Qualität zu kontrollieren und Problembewusstsein zu schaffen. Diese neuen Verantwortlichkeiten werden begleitet von zielgerichteten Ausbildungs- und Unterstützungsmaßnahmen.

Ergebnisorientierter Rahmen

40. Im Programm und Haushalt für 2008-09 wurde der ergebnisorientierte Rahmen der IAO weiter erläutert und das Leitprinzip eines ergebnisorientierten Managements betont, das lautet, „dass eine Organisation ihre Leistung im Vergleich zu den konkreten Ergebnissen, zu denen sie beitragen will, gestalten und messen muss. Für die IAO bedeutet das, dass ihr Beitrag zur Realisierung menschenwürdiger Arbeit für alle arbeitenden Männer und Frauen das Endziel ist, das ihr Arbeitsprogramm und ihren Haushalt rechtfertigt. Das RBM

verlangt dahingehend, welche Ergebnisse angestrebt werden und wer für das Erzielen dieser Ergebnisse rechenschaftspflichtig ist.“²⁰

41. In der folgenden Übersicht werden eine begrenzte Anzahl von Ergebnissen und damit zusammenhängenden Indikatoren und Zielvorgaben für die interne und externe Wissensverbreitung für 2008-09 aufgeführt. Die Messung der Wirkungen von Wissensverbreitung ist nicht einfach und stellt alle Organisationen vor Schwierigkeiten²¹. Das allgemeine Ziel der Strategie für Wissensverbreitung, wie in Absatz 4 dieser Vorlage definiert, dient bei der Festlegung messbarer Ergebnisse, Zielvorgaben und Indikatoren als Ausgangspunkt. Die Ergebnisse der 2007 durchgeführten Grundlagenstudie werden dazu dienen, diese Ergebnisse, Zielvorgaben und Indikatoren weiter zu verfeinern.

Ergebnis 1: Verbesserte Mitarbeiterwahrnehmung der bei der Wissensverbreitung in der IAO erzielten Fortschritte

Indikator	Basislinie	Zielvorgabe für 2008-09	I/E ²²
1.1 Fortschritte zu acht verschiedenen Dimensionen ²³ der Wissensverbreitung nach Einschätzung von Bedienteten des IAA.	Festlegung der Basislinie durch Mitarbeiterbefragung bis Ende 2007.	Bis Ende 2009 werden zu mindestens drei Dimensionen von acht Fortschritte erzielt (beurteilt durch Mitarbeiterbefragung).	I

Ergebnis 2: Wissensverbreitung wird systematisch in HR-Funktionen integriert

Indikator	Basislinie	Zielvorgabe für 2008-09	I/E
2.1 Anteil der IAA-Manager, bei denen Wissensverbreitung zu den Kompetenzen der Mitarbeiterbeurteilung im neu entwickelten Leistungs-Managementsystem gehört.	Das aktuelle Leistungs-Managementsystem beurteilt nicht die Wissensverbreitungs-kompetenz von Mitarbeitern.	Bei allen IAA-Managern zählt die Wissensverbreitung zu den Mitarbeiterkompetenzen, die im neu entwickelten Leistungs-Managementsystem zu beurteilen sind.	I
2.2 Anteil der Mitarbeiter, mit Zugang zu Werkzeugen, um ihr Profil ins Intranet zu stellen.	Abwesenheit einheitlicher Werkzeuge für Mitarbeiter, um ihr Profil ins Intranet zu stellen.	Alle Mitarbeiter haben Zugang zu Werkzeugen, um im Einklang mit ihren fachlichen Kenntnissen ihr Profil ins Intranet zu stellen (Gelbe Seiten).	I

²⁰ GB.297/PFA/1/1. Vorschau auf die Programm- und Haushaltsvorschläge für 2008-09 und verwandte Fragen.

²¹ Measuring the value of knowledge management, NeLH online KM library: www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/measurement.asp.

²² Diese Spalte zeigt, ob die betreffende Maßnahme darauf abzielt, die interne oder externe Wissensverbreitung zu verbessern. „I“ verweist auf interne Maßnahmen, die lediglich das Amt betreffen, und „I+E“ verweist auf Maßnahmen, die das Amt, Mitgliedsgruppen und verschiedene externe Gruppen betreffen.

²³ Bei diesen acht Dimensionen handelt es sich um Folgendes: Schaffung einer förderlichen Kultur; Sammlung interner Erfahrungen; Zugang zu externem Lernen; Kommunikationssysteme; Mechanismen zum Ziehen von Schlussfolgerungen; Entwicklung eines organisatorischen Gedächtnisses; Integration von Lernen in Strategie und Grundsatzpolitik; Anwendung des Erlernten.

Indikator	Basislinie	Zielvorgabe für 2008-09	I/E
2.3 Maßnahmen zur Sicherung des institutionellen Gedächtnisses ²⁴ .	i) Abwesenheit von Werkzeugen zur Durchführung von Befragungen bei der Pensionierung und dem Ausscheiden.	i) Manager erhalten Werkzeuge zur Durchführung von Befragungen bei Pensionierungen und dem Ausscheiden aus dem Dienst.	I
	ii) Keine spezielle Datenbank über Bedienstete im Ruhestand.	ii) Einrichtung einer Datenbank über Bedienstete im Ruhestand durch die im Indikator 2.2 genannten Gelben Seiten.	I
	iii) Keine spezielle Ausbildung zur Sicherung von Akten und Archiven.	iii) Alle neu eingestellten Mitarbeiter und 30 % der vorhandenen Mitarbeiter der unteren Besoldungsgruppen erhalten internetbasierte Ausbildung zur Gewährleistung von Konsistenz bei Aktenführung und Archivierung.	I

Ergebnis 3: Die Wissensverbreitung wird allgemein in Programm- und Haushaltsstrategien, die DWCPs und Projektunterlagen der technischen Zusammenarbeit integriert

Indikator	Basislinie	Zielvorgabe für 2008-09	I/E
3.1 Anteil der P&B-Strategien, die Elemente der Wissensverbreitung enthalten.	Werden für die P&B-Vorschläge für 2010-11 erstellt.	Alle P&B-Strategien für 2010-11 erläutern die Rolle der Wissensverbreitung bei der Erzielung von Ergebnissen der IAO.	I+E
3.2 Anteil der DWCP-Dokumente, die Elemente der Wissensverbreitung enthalten.	Nicht alle DWCP-Dokumente enthalten Elemente der Wissensverbreitung.	i) Qualitätssicherungsrahmen beurteilen, ob DWCP-Dokumente Elemente der Wissensverbreitung berücksichtigen.	I+E
		ii) Alle neuen DWCP-Dokumente berücksichtigen Elemente der Wissensverbreitung.	I+E
3.3 Anteil der neuen partnerschaftlichen Rahmenvereinbarungen und Programme der technischen Zusammenarbeit, die Aspekte der Wissensverbreitung berücksichtigen.	Wenige partnerschaftliche Rahmenvereinbarungen und Programme der technischen Zusammenarbeit berücksichtigen Aspekte der Wissensverbreitung.	i) Alle neuen partnerschaftlichen Rahmenvereinbarungen erfordern die aktive Verwendung der Wissensbasis der IAO und Beiträge dazu.	I+E
		ii) Eine systematischere Beurteilung der Komponenten der Wissensverbreitung sämtlicher neuen Programme der technischen Zusammenarbeit wird eingeführt.	I+E

²⁴ Die Indikatoren 4.1 und 6.2 dienen ebenfalls der Sicherung des institutionellen Gedächtnisses.

Ergebnis 4: Die Verbreitung von IAA-Forschungsarbeiten, -Statistiken²⁵ und -Veröffentlichungen wird gestärkt

Indikator	Basislinie	Zielvorgabe für 2008-09	I/E
4.1 Maßnahmen zur Förderung und Stärkung der Verteilung von Veröffentlichungen des IAA.	i) Kein einziger Zugangspunkt zu Informationen über IAA-Veröffentlichungen (Außenämter haben individuelle bibliographische Datenbanken).	i) Durch die Integration der externen bibliographischen Datenbanken in die zentrale Datenbank (Labordoc) wird ein einziger Zugangspunkt zu IAA-Informationen geschaffen.	I+E
	ii) 10 % aller IAA-Veröffentlichungen stehen online zur Verfügung.	ii) Mindestens 25 % aller IAA-Veröffentlichungen stehen online zur Verfügung.	I+E
	iii) Wenige Forschungsveröffentlichungen werden in anderen Sprachen als in Englisch veröffentlicht.	iii) Kurzfassungen aller wichtigen Forschungspublikationen werden ins Französische und Spanische übersetzt und stehen in elektronischer und/oder gedruckter Form kostenlos zur Verfügung.	I+E
4.2 Anzahl zusätzlicher Arbeitsmarktdatenreihen, die in Form regionaler Schätzungen zur Verfügung stehen.	Regionale Schätzungen stehen für zwei Serien zur Verfügung.	Regionale Schätzungen stehen mindestens für zwei weitere Serien zur Verfügung.	I+E

Ergebnis 5: Verbesserte Wissensverbreitung mit VN-Organisationen, Mitgliedsgruppen und anderen Organisationen allgemein sowie insbesondere im Kontext der VN-Reform

Indikator	Basislinie	Zielvorgabe für 2008-09	I/E
5.1 Maßnahmen zur Stärkung der Wissensverbreitung der IAO durch Teilnahme an der VN-Reform.	i) Teilnahme der IAO an den Arbeitsgruppen über VN-Reform ist nicht vorgesehen.	i) Die IAO plant ihre strategische Teilnahme an den verschiedenen interinstitutionellen Arbeitsgruppen über VN-Reform und beteiligt sich an der diesbezüglichen Praxisgemeinschaft/ dem diesbezüglichen Wissensnetzwerk.	I+E
	ii) Die Intranet-Seite über VN-Reform wurde 2007 ins Netz gestellt.	ii) Die Intranet-Seite über VN-Reform erhält interaktive Merkmale und wird zur Hauptquelle für Wissensverbreitung über Management- und Koordinationsfragen zwischen der Zentrale und Außendienstämtern.	I
5.2 Amtsweite Maßnahmen zur Verbesserung der Wissensverbreitung in den VN-Gremien und anderen Organisationen.	i) Im Jahr 2007 stellte die IAO ein Toolkit zur generellen Berücksichtigung von Fragen der Beschäftigung und menschenwürdigen Arbeit in VN-Organisationen und Sonderorganisationen vor.	i) Mindestens 50 % der VN-Organisationen und Sonderorganisationen haben eine erste Selbstevaluierung gemäß dem „Toolkit zur generellen Berücksichtigung von Fragen der Beschäftigung und menschenwürdigen Arbeit“ durchgeführt und Aktionspläne formuliert, um die Ziele der produktiven Vollbeschäftigung und menschenwürdigen Arbeit zu fördern.	I+E

²⁵ Die Sammlung, Erstellung und Verbreitung von Statistiken sind ein wichtiger Teil jeder Strategie der Wissensverbreitung. Gegenwärtig wird eine externe Überprüfung der statistischen Tätigkeiten im IAA durchgeführt. Die Ergebnisse und Empfehlungen dieser Überprüfung werden verwandt, um weitere Indikatoren zu Statistiken zu entwickeln, die in diesem Rahmen integriert werden.

Indikator	Basislinie	Zielvorgabe für 2008-09	I/E
	ii) Die IAO gewährt andere Organisationen keinen Zugang zu ihrem Intranet.	ii) Ein System zur Wissensverbreitung mit dem EPVN wird eingerichtet, um einen gegenseitigen Zugang zum Intranet und Mitarbeiter-Kontaktangaben zu ermöglichen.	I+E

Ergebnis 6: Verbesserte IT-Umgebung, die Wissensverbreitung erleichtert

Indikator	Basislinie	Zielvorgabe für 2008-09	I/E
6.1 Anzahl neuer, zentral bereitgestellter kooperativer IT-Werkzeuge, die notwendig sind, um Diskussionsforen, Netzwerke und Praxisgemeinschaften einzurichten.	Derzeit haben alle Mitarbeiter in der Zentrale und den Außenämtern Zugang zu kooperativen Werkzeugen, wie E-Mail, Skype, Videokonferenzen (in 65 % der Außenämter), Listserver und virtuelle Diskussionsgruppen.	i) Mindestens ein weiteres Werkzeug wird allen Mitarbeitern, auch in Außenämtern, zur Verfügung gestellt, um beispielsweise mit Hilfe von Wikis und Blogs internetbasierte interaktive Diskussionsforen einzurichten. ii) 100 % der Außenämter haben Ende 2008 Zugang zu Videokonferenzeinrichtungen.	I+E I
6.2 Maßnahmen zur Verbesserung der Informationsauffindung, Aktualisierung, thematischen Organisationen von Inhalten und Gestaltung der IAO-Website.	i) Nur 30 % der Websites von Organisationseinheiten entsprechen vollständig den Gestaltungsnormen der Hauptabteilung für Kommunikation. ii) Nur 2 % von Websites von Organisationseinheiten in der Zentrale verwenden WCMS zur Aktualisierung von Inhalten.	i) Mindestens 60 % der bestehenden Websites von Organisationseinheiten entsprechen vollständig einheitlichen IAA-Website-Normen. ii) Mindestens 25 % der Websites von Organisationseinheiten verwenden WCMS in der Zentrale zur Aktualisierung von Inhalten.	I+E I
6.3 Anteil der Evaluierungsdokumente, die aus einer Quelle zur Verfügung stehen.	Kein einfacher Zugang zu Evaluierungsdokumenten und keine Datenbank.	Alle Evaluierungsdokumente stehen auf einer durchsuchbaren internetbasierten Datenbank zur Verfügung.	I+E ²⁶
6.4 Anteil der Rundschreiben und Missionsberichte, die durch EDMS zur Verfügung stehen, und Verfügbarkeit einer Mustervorlage für Missionsberichte durch EDMS.	i) Rundschreiben werden in das EDMS integriert. ii) Fehlen einer Mustervorlage für Missionsberichte.	i) Alle Rundschreiben und Missionsberichte sind elektronisch verfügbar und vollständig durchsuchbar. ii) Einrichtung einer Mustervorlage für alle Missionsberichte.	I I
6.5 Maßnahmen zur Einführung von IRIS in Außenämtern.	Volle Funktionalität in der Zentrale und eingeschränkte Funktionalität in einigen Außenämtern.	i) Ein Pilotaußenamt verwendet volle IRIS-Funktionalität. ii) Ein ergebnisorientierter Plan existiert für die Einführung von IRIS in allen Regionen. iii) Mindestens eine Region verwendet volle IRIS-Funktionalität.	I I I

²⁶ Es werden unterschiedliche Zugangsrechte zur Datenbank eingerichtet, abhängig davon, ob der Nutzer ein Mitarbeiter des IAA, Geber oder eine andere Art von Nutzer ist.

42. Der Programm-, Finanz- und Verwaltungsausschuss möge den Verwaltungsrat ersuchen, die in dieser Vorlage vorgestellte ergebnisorientierte Strategie zur Wissensverbreitung zu billigen, unter Berücksichtigung der Auffassungen, die von den Mitgliedern des Ausschusses im Verlauf der Erörterung dieses Tagesordnungspunktes zum Ausdruck gebracht worden sind.

Genf, 12. Oktober 2007

Zur Beschlussfassung: Absatz 42.