



## ZUR INFORMATION

### SIEBZEHNTER PUNKT DER TAGESORDNUNG

## Humanressourcenstrategie: Jahresbericht

### Einleitung

1. Bei der Vorstellung der revidierten Humanressourcenstrategie 2006-09 („die Strategie“) im November 2005 verpflichtete sich das Amt, ab November 2006 jährlich einen Bericht über die Umsetzung dieser Strategie vorzulegen<sup>1</sup>.
2. Dieser zweite Bericht gibt einen zusammenfassenden Überblick über die zur Umsetzung der Strategie ergriffenen Maßnahmen und die wichtigsten bisher erzielten Ergebnisse bei der Realisierung der vom Verwaltungsrat ursprünglich gebilligten Zielvorgaben. Er stellt ferner die wichtigsten bei der weiteren Umsetzung zu erreichenden Meilensteine vor.

### Gliederung des Berichts

3. In Abschnitt I werden die Fortschritte beschrieben, die in Bezug auf jede der Entwicklungsprioritäten der Strategie erreicht wurden, namentlich fundierte und wirksame Maßnahmen und Verfahren für die Einstellung, Einweisung und Laufbahnentwicklung, integrierte, motivierende und strenge Systeme des Personalleistungsmanagements und der Personalentwicklung sowie grundlegende Personalfürsorge- und Sicherheitsvorkehrungen.
4. In Abschnitt II werden einige Entwicklungen und Tätigkeiten im Amt zusammengefasst, die zur Durchführung der Strategie beigetragen haben.
5. In Abschnitt III werden dann einige der wichtigsten Entwicklungen in Bezug auf die Reform der Vereinten Nationen und deren mögliche Auswirkungen auf das Humanressourcenmanagement in der IAO umrissen.

<sup>1</sup> GB.294/PFA/16, Abs. 40.

## Umsetzung der Strategie: Überblick

6. Die Strategie ist weiterhin eine entscheidende Triebkraft des laufenden internen Reformprozesses, der die Fähigkeit des Amtes stärken soll, für Mitgliedsgruppen hochwertige Dienstleistungen zu erbringen. Es ist daran zu erinnern, dass sie mit dem Strategischen grundsatzpolitischen Rahmen 2006-09 abgestimmt ist, ausgerichtet auf das Ziel, „menschwürdige Arbeit zu einem globalen Ziel machen“. Die Strategie beruht auf den Grundsätzen des ergebnisorientierten Managements (RBM), um ein strategisches Management der Personalressourcen zum Erreichen dieses Zieles zu gewährleisten. Sie ist ferner ein wichtiges Instrument zur Förderung und Pflege einer ergebnisorientierten Kultur durch die Einführung eines neuen Systems des Personalleistungsmanagements, das explizit Ziele mit erwarteten Ergebnissen sowie mit Führungskompetenzen, z. B. Effektivität, Effizienz und Verantwortlichkeit verknüpft, und die Einführung einer Personalweiterbildungs- und -entwicklungsstrategie, die Managern und Bediensteten Gelegenheit gibt, ihre für die Bedürfnisse der Organisation relevanten Qualifikationen zu aktualisieren und weiterzuentwickeln und ihre Fähigkeit zu einem ergebnisorientierten Management zu verbessern. Somit sind die Zielvorgaben der Strategie wichtige Komponenten des Fahrplans des ergebnisorientierten Managements mit Verbindungen zur Informationstechnologiestrategie<sup>2</sup> und zur vorgeschlagenen Informationsverbreitungsstrategie<sup>3</sup>.
7. Im Einklang mit dem RBM-Ansatz galt die Aufmerksamkeit weiterhin vor allem der Stärkung der Managementkapazität in der Zentrale wie im Außendienst durch eine Reihe formeller und informeller Initiativen. Die konstruktive Zusammenarbeit mit der Personalgewerkschaft sowohl in formeller Hinsicht im Rahmen des Gemeinsamen Verhandlungsausschusses (JNC), gemeinsamer Arbeitsgruppen und anderer paritätischer Organe als auch informell durch Dialog und Konsultation war nach wie vor ein integrales Merkmal des Arbeitsumfeldes.
8. Als Teil des Gemeinsamen Systems der Vereinten Nationen beteiligte sich die IAO weiterhin an den ersten Folgemaßnahmen zu den Empfehlungen der Hochrangigen Gruppe für Kohärenz des Systems der Vereinten Nationen des VN-Generalsekretärs, die in seinem Bericht mit dem Titel „Einheit in der Aktion“ enthalten sind. Im Zentrum von Folgemaßnahmen steht die Personalpolitik als wichtige treibende Kraft für bessere Leistungen und Ergebnisse, und ihre Resultate werden zwangsläufig einen Einfluss auf das Management der Humanressourcen im Amt im Kontext der Personalordnung des IAA haben.
9. Wie 2006 berichtet, werden die Kosten für die Durchführung der Strategie weitgehend aus den Programm- und Haushaltszuweisungen für HRD für 2006-07 bestritten. Aus dem Überschuss von 2000-01 werden zur Inbetriebnahme des neuen Personalbeschaffungs-, Zuweisungs- und Vermittlungssystems (RAPS) zusätzliche Mittel zugewiesen, und mit Hilfe von Einsparungen an anderer Stelle im Management- und Verwaltungssektor (MAS) wird ein Teil der im Zusammenhang mit der Entwicklung des neuen Leistungsmanagementsystems anfallenden Kosten gedeckt.
10. Insgesamt wurden bei der Umsetzung der Strategie gute Fortschritte erzielt; am sichtbarsten ist der Erfolg möglicherweise beim Erreichen der Zielvorgabe für die „Ausgewogenheit der Geschlechter“. Trotz der Tatsache, dass einige der Zielvorgaben für wichtige prioritäre Bereiche wie Leistungsmanagement und Personalweiterbildung und -entwicklung noch nicht erreicht wurden, sind auf diesem Gebiet große Fortschritte erzielt worden, was eine gute Grundlage für die Zukunft darstellt. Zu anderen Bereichen, in den Fortschritte

<sup>2</sup> GB.300/PFA/ICTS/2.

<sup>3</sup> GB.300/PFA/9/2.

erzielt wurden, zählen Tätigkeiten im Sicherheitsbereich und die Verringerung von Beschwerdefällen. Das sich rasch wandelnde externe Umfeld, dominiert durch die Agenda für die Reform der VN, bietet für das Humanressourcenmanagement in der IAO Herausforderungen und Gelegenheiten und muss bei der künftigen Umsetzung der Strategie einbezogen werden.

## I. Hauptelemente der Strategie

### 1. Fundierte und wirksame Maßnahmen und Verfahren für die Einstellung, Einweisung und Laufbahnentwicklung

#### a) Verbesserung von Einstellung und Auswahl

##### *Zielvorgabe:*

*Einstellung und Auswahl erfolgen auf der Grundlage revidierter Verfahren, die in erster Linie auf Kompetenz, Leistungsfähigkeit und Integrität abstellen. Diese Verfahren, vorgeschlagene Änderungen der Personalordnung und einschlägige Verwaltungsrundschreiben werden dem Ausschuss im März 2008 zur Billigung unterbreitet werden.*

11. Die Verhandlungen zwischen der Verwaltung und der Personalgewerkschaft über eine revidierte Vereinbarung über die Einstellungs- und Auswahlverfahren wurden 2007 fortgesetzt und führten im Oktober 2007 zur Unterzeichnung einer Rahmenvereinbarung. Die Vereinbarung erstreckt sich auf allgemeine Grundsätze, die Auswahlinstrumente und das Einstellungsverfahren, die Rollen und Verantwortlichkeiten, die Laufbahnentwicklung, die Beratung und Ausbildung, die Informationsrückkopplung für Bewerber und Beschwerdefälle. Zeitgebundene Verhandlungen über die Anhänge mit einer ausführlichen Darstellung der Einstellungs- und Auswahlverfahren werden fortgesetzt. Es wird davon ausgegangen, dass diese Verhandlungen so rechtzeitig zu einem Abschluss gebracht werden, dass die vorgeschlagenen Änderungen der Personalordnung und der damit im Zusammenhang stehenden Verwaltungsrundschreiben dem Ausschuss im November 2008 vorgelegt werden können. In der Zwischenzeit bleibt die bestehende Kollektivvereinbarung in Kraft.

##### *Zielvorgabe:*

*Die durchschnittliche Zeit für den Abschluss eines Ausschreibungsverfahrens wird bis Ende 2007 auf 90 Tage verkürzt werden.*

12. Der durchschnittlich für den Abschluss eines Ausschreibungsverfahrens erforderliche Zeitraum stieg bis August 2007 auf 141 Tage (gegenüber 130 Tagen im August 2006). In diesem Zeitraum wurden insgesamt 50 Stellen (32 in den höheren (P) und höchsten Besoldungsgruppen und 18 in den unteren Besoldungsgruppen (GS)) intern oder extern ausgeschrieben. Es gingen 3.118 Bewerbungen ein. Dies ist ein Zuwachs von 54 Prozent gegenüber dem Vorjahr, in dem ebenfalls eine Zunahme von 43 Prozent im Vergleich zum Jahr zuvor verzeichnet worden war.
13. Angesichts der zunehmenden Anzahl von Ausschreibungen und unterschiedlicher externer operativer Umstände überrascht es nicht, dass sich der für den Abschluss des Ausschreibungsverfahrens für alle Stellen durchschnittlich erforderliche Zeitraum verlängert hat, und es ist unwahrscheinlich, dass eine nachhaltige weitere Verkürzung in Zukunft möglich sein wird. Allerdings ist es sinnvoll, auf zwei Punkte hinzuweisen. Zum einen dürfte diese Zielvorgabe hinsichtlich des Personals in P-Dienstgraden in Folge der Einführung des RAPS

weitgehend irrelevant werden<sup>4</sup>. Es sei daran erinnert, dass im Rahmen dieses Systems das Einstellungsverfahren für Bedienstete in P-Dienstgraden ebenso wie Routineversetzungen und nicht dringende Stellenbesetzungen innerhalb bestimmter Zeitabschnitte des Jahres stattfinden, wobei einer besseren Personalplanung, einschließlich der Nachfolgeplanung, mehr Beachtung geschenkt wird. Mit dieser neuen Schwerpunktsetzung verlagert sich der Fokus von der Dauer für den Abschluss von Ausschreibungsverfahren auf die Gewährleistung besserer Personalentscheide unter Berücksichtigung der langfristigen Bedürfnisse der Organisation aus einer globalen Perspektive. Daher wird es notwendig sein, ausgehend von den ersten Erfahrungen mit dem Einsatz des RAPS eine separate Zielvorgabe für Bedienstete in P-Dienstgraden zu entwickeln. Zum anderen dürfte das ursprüngliche Ziel von 90 Tagen für Bedienstete der GS-Dienstgrade erreicht werden, da die meisten Stellen dieser Kategorie auf internem Wege besetzt werden.

14. Das RAPS nahm offiziell im Oktober 2007 mit einer Reihe eingehender Personalbedarfsüberprüfungen seine Tätigkeit auf. Vorgesehen sind u.a. die folgenden wichtigen Meilensteine:

Monat/Jahr	Wichtige Meilensteine
Dezember 2007	Abschluss der amtsweiten Personalbedarfsüberprüfungen
Dezember 2007	Ausbildungsmaßnahmen für Manager und Personal
Januar 2008	Herausgabe eines Kompendiums der unbesetzten Stellen
August 2008	Unbesetzte Stellen werden im Rahmen der Phase 1 der RAPS besetzt

15. Seit Januar 2007 wurde etwa 230 jungen Menschen ein Praktikum ermöglicht, 173 in der Zentrale und 57 in den Regionen. Nahezu ein Drittel der Praktikanten in der Zentrale stammen nun aus anderen Regionen als Europa und Nordamerika. Dies stellt eine erhebliche Verbesserung im Vergleich zum Jahr 2006 dar und ist Ergebnis der Bemühungen des Amtes, die geografische Streuung der Praktikanten zu verbessern.

## b) Erweiterung der Vielfalt

### Regionale Vielfalt

#### *Zielvorgabe:*

*Eine ausgewogenere regionale Zusammensetzung des Amtspersonals wird bis Ende 2007 verwirklicht werden, wobei insbesondere in jeder Region die Vertretung nicht und unterrepräsentierter Nationalitäten im Vordergrund stehen wird.*

16. Im November 2006<sup>5</sup> wurde bereits darauf hingewiesen, dass unter dem Sollstellenrahmen einer Region die Summe der Sollstellenrahmen aller Mitgliedstaaten der betreffenden Region zu verstehen ist. (Es sei daran erinnert, dass das Amt einen Standard-Sollstellenrahmen für das reguläre Personal in den höheren und höchsten Besoldungsgruppen für alle Mitgliedstaaten erstellt, deren Beitrag zum ordentlichen Haushalt unter 0,2 Prozent liegt sowie einen im Verhältnis zu ihrem Beitrag zum ordentlichen Haushalt stehenden Sollstellenrahmen für die anderen Mitgliedstaaten). Unter den Regionen sind die zu Verwaltungszwecken der IAO definierten Regionen zu verstehen, d.h. entsprechend der nachstehenden Tabelle 1 fünf Regionen.

<sup>4</sup> GB.297/PFA/14, Abs. 16.

<sup>5</sup> GB.297/PFA/14, Abs. 17.

**Tabelle 1. Regionale Zusammensetzung des Personals (reguläres Personal – Bedienstete der höheren und höchsten Besoldungsgruppen), Dezember 2005 und August 2007**

Verwaltungsregion (Anzahl der Mitgliedstaaten)	Sollstellenrahmen		Mittelwert der Sollstellenrahmen a)		Personalbestand b)		Varianz b)-a)	
	Dezember 2005	August 2007	Dezember 2005	August 2007	Dezember 2005	August 2007	Dezember 2005	August 2007
Afrika (53)	60–101	60–101	81	81	96	94	+15	+13
Amerika (35)	126–209	124–206	167	165	171	162	+4	-3
Arabische Staaten (11)	15–25	15–25	20	20	8	8	-12	-12
Asien und der Pazifik * (29) auf (31)	111–185	111–184	148	147	115	117	-33	-30
Europa und Zentralasien * (50) auf (51)	172–286	172–286	229	229	255	261	+26	+32
<b>Insgesamt * (178) auf (181)</b>					<b>645</b>	<b>642</b>		

\* Die Zahl der Mitgliedstaaten in der Region Europa und Zentralasien stieg mit dem Beitritt Montenegros als 179. Mitgliedstaat von 50 auf 51, und die Zahl der Mitgliedstaaten in der Region Asien und der Pazifik stieg mit dem Beitritt Brunei Daressalams und der Republik der Marshall-Inseln als 180. bzw. als 181. Mitgliedsstaat von 29 auf 31.

17. Aus Tabelle 1 ist ersichtlich, dass sich die Lage überwiegend positiv und stabil darstellt, da die geographische Zusammensetzung von Bediensteten der höheren und höchsten Besoldungsgruppen in vier der fünf Regionen in den Sollstellenrahmen fällt und nur die Region Arabische Staaten dieses Kriterium nicht erfüllt. Wird allerdings der Mittelwert des Sollstellenrahmens als Maßstab für die interregionale Ausgewogenheit gewählt, so führt dies zu unterschiedlicheren Ergebnissen. Die Region Afrika wie auch die Region Europa und Zentralasien liegen über ihren Mittelwerten, während Amerika, Asien und der Pazifik sowie die Arabischen Staaten diese unterschreiten. Selbst dann ist an den Ergebnissen zu erkennen, dass sich die Lage in der Region Asien und der Pazifik verbessert hat. Allerdings ist in Amerika das Gegenteil der Fall.
18. Das Amt setzte seine Bemühungen fort, die innerhalb der Regionen existierenden erheblichen Ungleichgewichte dadurch zu verringern, dass es den Schwerpunkt auf nicht- und unterrepräsentierte Nationalitäten legte. Seit Januar 2005 hat das Amt insgesamt sechs Personen aus nicht- oder unterrepräsentierten Ländern eingestellt. Allerdings wurde dieser Erfolg bei der Verringerung der Gesamtzahl der nichtrepräsentierten Nationalitäten durch die Zahl der neu der IAO beigetretenen Mitgliedstaaten und dem Ausscheiden von Mitarbeitern bestimmter Nationalitäten aus dem Amt aufgewogen. Insgesamt kamen 2005 38 Prozent der externen Bewerber für Posten der höheren und höchsten Besoldungsgruppen aus nicht- oder unterrepräsentierten Ländern. Im Jahr 2006 erhöhte sich dieser Anteil auf 56 Prozent.
19. Das Amt wird seine Bemühungen fortsetzen, das geographische Profil seines Personalbestandes insgesamt zu beeinflussen, indem es anstrebt, mit mehr Erfolg qualifizierte Bewerber aus nicht- oder unterrepräsentierten Ländern zu gewinnen. Es sei daran erinnert, dass 2006 weniger als 20 Prozent der 3.634 Bewerbungen von externen Bewerbern von Staatsangehörigen aus nicht- oder unterrepräsentierten Ländern stammten. Bei den bisher 2007 eingereichten Bewerbungen zeichnet sich eine ähnliche Tendenz ab.

20. Um angesichts dieser Situation Abhilfe zu schaffen, sind u.a. die folgenden Maßnahmen ergriffen worden:
- a) Entwicklung einer Bewerberprofil-Datenbank von staatlichen Stellen, Verbänden der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer und Bildungseinrichtungen in nicht- und unterrepräsentierten Ländern mit Hilfe der Mitgliedsgruppen. In der Datenbank aufgeführte Organisationen (derzeit 110) erhalten jetzt routinemäßig elektronische Kopien aller Stellenausschreibungen für die höheren und höchsten Besoldungsgruppen zur Übermittlung an mögliche Bewerber und andere interessierte Parteien. Darüber hinaus setzt das Amt sein Programm von Besuchen zur Personalprospektion in nicht- und unterrepräsentierten Ländern und seine Gespräche mit Vertretern dieser Länder über Strategien zur Gewinnung und Bindung ihrer qualifizierten Staatsangehörigen fort.
  - b) Externe Kandidaten aus nicht- und unterrepräsentierten Ländern erfuhren in Ausschreibungsverfahren nach Erfüllung der Vorschrift, interne Kandidaten mit Vorrang zu berücksichtigen, besondere Beachtung. In allen Fällen wurde dabei nichtsdestoweniger darauf geachtet, dass Einstellungsnormen in Bezug auf Kompetenz und Integrität entsprechend den Bestimmungen der Personalordnung gewährleistet sind.

### Ausgewogenheit der Geschlechter

#### *Zielvorgabe*

*Der Anteil der Frauen in leitenden Positionen (d.h. P5 und höher) wird Ende 2007 nicht unter 33 Prozent liegen.*

21. Von Dezember 2005 bis August 2007 stieg der Anteil der Frauen in Führungspositionen auf der Ebene P5 und höher von 29 Prozent auf 33,4 Prozent, so dass die Zielvorgabe erreicht wurde. Besonders bemerkenswert waren die Fortschritte auf der D1- und D2-Ebene, wo der Frauenanteil von 31 Prozent auf 46 Prozent bzw. von 26 Prozent auf 35 Prozent anstieg. Im selben Zeitraum stieg der Anteil der Frauen auf der P5-Ebene von 28 Prozent auf 29,4 Prozent.
22. Trotz der verbesserten Ausgewogenheit der Geschlechter auf der Führungsebene wird das Amt diese Erfolge weiter konsolidieren und ausweiten. Die Aussichten sind nach wie vor vielversprechend, insbesondere was Ernennungen (vor allem auf der Ebene D1 und höher) betrifft, die der Generaldirektor durch direkte Auswahl vornimmt. Auf der P5-Ebene ist die Herausforderung größer. Einerseits werden Frauen die Möglichkeit haben, weitere Fortschritte auf dieser Ebene zu erzielen, da mehr als zwei Drittel der in der kommenden Zweijahresperiode in den Ruhestand tretenden Mitarbeiter männlichen Geschlechts sind. Das Amt bereitet sie daher durch ihre Teilnahme am Programm für die Managementweiterbildung und -entwicklung (MLDP) darauf vor, solche Gelegenheiten zu nutzen. Im letzten Zyklus waren 48 Prozent der Teilnehmer weiblichen Geschlechts. Allerdings ging die Gesamtzahl der freien Stellen auf der P5-Ebene aufgrund der neuen Austarierung der Dienstgradstruktur (mit dem Schwerpunkt auf dieser Ebene) zurück.

### Menschen mit Behinderungen

23. Angesichts der Herausforderungen im Zusammenhang mit der Gewinnung und Einstellung von Bewerbern mit Behinderungen gab das Amt Mitte 2007 eine unabhängige Überprüfung seiner Humanressourcenpolitik und -verfahren und deren möglichen Auswirkungen auf die Einstellung von Menschen mit Behinderungen in Auftrag. Diese Überprüfung wurde von einem externen Berater durchgeführt, der über Erfahrung mit der Beratung des privaten und öffentlichen Sektors in Fragen der Behinderung verfügt. Einige seiner Empfehlungen werden derzeit in die Praxis umgesetzt, z. B. die systematische Überprü-

fung des Wortlauts von Arbeitsplatzbeschreibungen und Stellenanzeigen, um zu gewährleisten, dass Bewerber mit Behinderungen nicht aufgrund der gewählten Formulierungen von einer Bewerbung abgehalten werden, die Herstellung von Verbindungen zu spezialisierten staatlichen Stellen und anderen Institutionen zur Verbesserung der angestrebten Personalprospektion sowie die Prüfung von Bewerbungs- und Evaluierungsverfahren und die Erweiterung der Rolle und Verbesserung der Visibilität der Behinderten-Kontaktstelle in HRD. Gegenwärtig wird ein Leitfaden für Manager über ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten beim Umgang mit Bediensteten mit Behinderungen vorbereitet. Weitere Empfehlungen werden unter dem Gesichtspunkt einer stufenweisen Durchführung geprüft, soweit möglich im Rahmen der Politik des Amtes über die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen.

### c) **Neue Austarierung der Dienstgradstruktur**

#### **Zielvorgaben:**

- i) *Mindestens ein Drittel der bis Ende 2009 durch Versetzung in den Ruhestand freiwerdenden P5-Positionen werden neu eingestuft werden. Auch die mit den sonstigen im gleichen Zeitraum freiwerdenden Stellen verbundenen Dienstgrade werden überprüft, um dadurch eine geeignetere Dienstgradstruktur in den höheren Dienstgraden zu erzielen.*
- ii) *Im Zuge der Überprüfung der Dienstgrade wird auch eine gesonderte Zielvorgabe für die Bediensteten der unteren Besoldungsgruppen in der Zentrale und im Außendienst bestimmt werden.*

24. Von Januar 2006 bis heute sind insgesamt 15 P5-Stellen tiefer eingestuft worden, z B. Stellen, die aufgrund eines Eintritts in den Ruhestand und anderer Formen der Beendigung des Arbeitsverhältnisses, darunter Versetzungen, frei wurden. Im selben Zeitraum wurden auch drei Stellen der unteren Dienstgrade tiefer eingestuft. Dieses Ergebnis ist Ausdruck der Verpflichtung des Amtes, die Dienstgrade aller freiwerdenden Stellen – gleich aus welchem Grund – zu überprüfen.
25. Dem Ausschuss wurde bereits im November 2006 mitgeteilt, dass das Amt eine Überprüfung seiner Dienstgradstruktur und ihrer Entwicklung im zeitlichen Ablauf sowie einen Vergleich mit der Dienstgradstruktur anderer Sonderorganisationen durchführt<sup>6</sup>. Die Empfehlungen dieser Überprüfung werden unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Überprüfung der Außendienststruktur und deren Auswirkungen auf die Bedürfnisse des Amtes insgesamt ausführlich bewertet. Die sich aus dieser umfassenden Überprüfung ergebenden revidierten Zielvorgaben werden dem Ausschuss im November 2008 unterbreitet. In der Zwischenzeit hat das Amt untersucht, wie strukturelle und ähnliche Änderungen der Dienstgradstruktur auf konsistente und kontrollierte Weise angegangen werden können.
26. Es ist sinnvoll, daran zu erinnern, dass die neue Austarierung der Dienstgradstruktur zwar ein wichtiges Ziel an sich ist, aufgrund der Abhängigkeit vom Ausscheiden der Bediensteten aber zwangsläufig auch als langsamer Prozess verläuft. Hinzu kommt, dass dabei andere Gebote des Humanressourcenmanagements Berücksichtigung finden müssen, z. B. die Fähigkeit des Amtes aufrechtzuerhalten, Mitgliedern Dienstleistungen von hoher Qualität zu bieten, Mitarbeiter mit hohen Qualifikationen zu gewinnen und zu binden, Frauen und Männern Möglichkeiten für Entwicklung und Beförderung zu bieten und die Mobilität der Mitarbeiter zu erleichtern.

<sup>6</sup> GB.297/PFA/14, Abs. 26.

**d) Steigerung der Mobilität****Zielvorgaben:**

- i) *Bis Ende 2007 werden 40 Prozent der hierfür in Frage kommenden Bediensteten der höheren und höchsten Besoldungsgruppen sowohl in der Zentrale als auch im Außendienst tätig gewesen sein, und bis Ende 2009 wird dieser Satz auf 45 Prozent steigen.*
- ii) *Bis Ende 2007 werden mindestens 33 Prozent der Bediensteten der höheren und höchsten Besoldungsgruppen, die in einer bestimmten Region eingesetzt werden, aus einer anderen Region stammen.*

**27.** Im Jahr 2007 wurden elf Bedienstete (darunter zwei Frauen) von der Zentrale in den Außendienst, sieben Bedienstete (darunter eine Frau) vom Außendienst in die Zentrale und zehn Bedienstete (darunter sieben Frauen) von einem Dienort im Außendienst an einen anderen Dienort im Außendienst versetzt. Dies hatte zwar einen geringfügigen Anstieg des Anteils der in Frage kommenden Bediensteten der höheren und höchsten Besoldungsgruppe mit Erfahrung in der Zentrale und im Außendienst zur Folge, und zwar von 34 Prozent auf 35 Prozent im Zeitraum bis September 2007, die Zielvorgabe von 40 Prozent wurde jedoch immer noch nicht erreicht.

**28.** Aus der nachstehenden Tabelle 2 geht hervor, dass der Anteil der Bediensteten der höheren und höchsten Besoldungsgruppen, die in einer bestimmten Region tätig sind und aus einer anderen Region stammen, deutlich angestiegen ist. Seit September 2006 stieg der Gesamtanteil von 24,3 Prozent auf 30,3 Prozent. Obgleich der „fruchtbare Austausch“ in allen Regionen zugenommen hat, wird die Zielvorgabe nur in der Region Asien und der Pazifik und in den Arabischen Staaten (die zugegebenermaßen nur über einen kleinen Personalbestand verfügen) erreicht.

**29.** Die Einführung des RAPS, das einen solideren Mechanismus für mehr und zielgerichtete geografische Mobilität im Amt bietet, dürfte zu weiteren Fortschritte beim Erreichen dieser beiden Zielvorgaben führen.

**Tabelle 2. Personalverteilung nach Region, September 2007  
(reguläres Personal – Bedienstete der höheren und höchsten Besoldungsgruppen)**

Regionen	Personal insgesamt September 2007	Personal von außerhalb der Region September 2007	Prozentsatz von außerhalb der Region September 2006	Prozentsatz von außerhalb der Region September 2007
Afrika	63	15	20,6	23,8
Lateinamerika und die Karibik	48	12	15,2	25,0
Arabische Staaten	10	5	28,6	50,0
Asien und der Pazifik	64	26	39,7	40,6
Europa	22	4	11,1	18,2
<b>Insgesamt</b>	<b>207</b>	<b>62</b>	<b>24,3</b>	<b>30,0</b>

## 2. Integrierte, motivierende und strenge Systeme des Personalleistungsmanagements und der Personalentwicklung

### a) Leistungsmanagement

#### *Zielvorgabe:*

*Während der Zweijahresperiode 2006-07 wird ein wirksames, faires und ausgewogenes System des Leistungsmanagements und der Leistungsbemessung eingeführt, das modernen internationalen Normen bewährter Praktiken entspricht.*

30. In diesem Jahr sind die Arbeiten an der Konzeption des neuen Systems des Personalleistungsmanagements rasch vorangeschritten. Es fanden Konsultationen mit Bediensteten in der Zentrale und im Außendienst statt, und HRD wurde bei der Entwicklung eines geeigneten Systems von einer informellen Beratungsgruppe unterstützt, zusammengesetzt aus einem Querschnitt von Managern und Bediensteten. Die IAO führte gemeinsam mit dem Hohen Flüchtlingskommissar der Vereinten Nationen (UNHCR) eine Bestandsaufnahme der Leistungsmanagement-Praktiken im VN-System durch, um bei dem Bemühen, das Leistungsmanagementsystem der IAO gemeinsam an allgemein akzeptierte Richtlinien anzupassen, vorbildliche Praktiken berücksichtigen zu können. Im Kontext von Initiativen für „Einheit in der Aktion“ ist dies besonders signifikant.
31. Die Hauptmerkmale des vorgeschlagenen neuen Systems des Personalleistungsmanagements sind wie folgt:
- **Leistungsplanung** durch die Einführung von Zielsetzungen für alle Bedienstete (an den Aufgabenbereich geknüpft, aber ergebnisorientiert), so dass ein gemeinsames Verständnis von Leistungsvorgaben erreicht wird. So werden Erwartungen deutlich gemacht, die Leistung knüpft durch die Harmonisierung der Ergebnisse des Einzelnen, der Einheit und der Organisation an das ergebnisorientierte Management an, und es entsteht eine größere Visibilität und Rechenschaftspflicht der leitenden Manager, die bestimmen und vorschreiben, welche Leistungen im Hinblick auf die Erfüllung der Zielvorgaben ihrer Einheiten erbracht werden müssen, und die in Bezug auf ihr Personal und die Leistung der Einheit oder Abteilung bewertet werden.
  - **Kompetenzbeurteilung** (d.h., wie Ergebnisse erzielt werden) und Ermittlung der Stärken und Schwächen von Bediensteten führen zur Behandlung von Defiziten durch Entwicklungstätigkeiten und später zur Anpassung des individuellen Qualifikations- und Kompetenzprofils an das Berufsprofil. So entsteht außerdem ein zutreffendes Bild der Mitarbeiterfähigkeiten und der Bedürfnisse der Organisation. Auch die Teamarbeit wird eine wichtige zu bewertende Kompetenz sein.
  - **Verbesserung der Leistungskultur** im Amt durch Förderung von Dialog und Teamarbeit und die Einführung von Halbzeitüberprüfungen zur Überwachung von Fortschritten und möglichen Neuausrichtung von Bemühungen, sollte dies erforderlich sein.
  - **Stärkung der Kultur des Lernens** durch Einführung eines Entwicklungsziels in jede Leistungsbeurteilung. Informationsverbreitung und Lernen werden als erforderliche Schlüsselkompetenzen aufgenommen.
  - **Einführung eines verbesserten Bewertungssystems für Manager** durch Aufnahme von Fragen bezüglich Kompetenzen wie Leistungsmanagement, Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung, zwischenmenschliche Kommunikation und andere

wichtige Führungskompetenzen in Leistungsbeurteilungen. Mitarbeiter werden ebenfalls Gelegenheit haben, Manager durch Rückkopplung über ihre Leistung zu informieren. Diese Komponente ist stark auf die RBM-Ziele zugeschnitten, die eine größere Verantwortung und Rechenschaftspflicht von Managern betonen.

32. Zur Erprobung des neuen Systems liefen im Oktober 2007 Pilotaktionen in einigen Abteilungen der Zentrale und an Außendienstorten an. Die Pilotphase begann mit Arbeitsseminaren zur Stärkung der Kommunikationsfähigkeit und der Gewährleistung eines gemeinsamen Verständnisses der Definitionen und durchgeführten Maßnahmen. Die Pilotaktionen erstrecken sich über einen Zeitraum von drei Monaten. Am Ende der Pilotaktionen werden die Teilnehmer um eine Evaluierung der Auswirkungen des neuen Systems auf die Leistung ihrer Einheit und detaillierte Bewertungen der Werkzeuge und Instrumente gebeten. Diese Beiträge werden dann die Grundlage für die endgültige Festlegung des Rahmens und der Instrumente vor der globalen Einführung des neuen Systems in einem stufenweisen Vorgehen bilden. In der ersten Hälfte 2008 sind ergänzende Tätigkeiten, z. B. die Verbindung des Systems mit IRIS sowie Ausbildungsseminare für Manager und Bedienstete, vorgesehen.
33. Das Amt erkennt zwar an, dass die Einführung des neuen Systems des Personalleistungsmanagements angesichts seiner wichtigen Rolle für die Stärkung des RBM eine vorrangige Aufgabe darstellt, ist sich aber auch bewusst, dass die Einführung eines neuen Systems des Personalleistungsmanagements ein komplexer und zwangsläufig progressiv verlaufender Prozess ist. Unter Berücksichtigung dieses Aspekts hat das Amt sich bei der Einführung des neuen Systems für eine gründlich durchdachte (und vorsichtige) Vorgehensweise entschieden. Es vertritt die Auffassung, dass sich der zusätzliche Zeitaufwand für interne und externe Konsultationen im Hinblick auf ein relevantes und effektives, zugleich aber einfach zu handhabendes System als lohnenswerte Investition erweisen wird.
34. Zu den signifikanten Meilensteinen zählen u.a.:

Monat/Jahr	Wichtige Meilensteine
Oktober-Dezember 2007	Erprobung des neuen Systems in Pilotaktionen
April 2008	Fertigstellung, Übersetzung und Darstellung der neuen Richtlinien
April-Juni 2008	Ausbildungsseminare für Bedienstete
Juli 2008	Einführung des neuen Systems

**b) Förderung und Unterstützung der Personalweiterbildung und -entwicklung**

**Zielvorgabe:**

*Bis Ende 2007 werden 50 Prozent und bis Ende 2009 75 Prozent aller Manager/Vorgesetzten auf der Ebene P4 und darüber erfolgreich am Programm für die Managementweiterbildung und -entwicklung (MLDP) und/oder einer anderen entsprechenden Managementausbildung teilgenommen haben.*

35. Das MLDP, weiterhin der wichtigste Mechanismus für die Weiterbildung von IAO-Managern, wurde auf Grundlage der Empfehlungen einer unabhängigen Evaluierung des Programms und in Absprache mit externen Experten für die Entwicklung von Management- und Führungsqualifikationen im VN-System<sup>7</sup> neu konzipiert. Im September 2007

<sup>7</sup> GB.297/PFA/14, Abs. 3-39.

wurden weitere Zyklen des neu konzipierten Programms eingeleitet, und 39 Prozent der Teilnehmer kamen aus Außendienstorten. Darüber hinaus nahmen immer mehr Manager an den Ausbildungstätigkeiten des Personalkollegs des Systems der Vereinten Nationen (UNSSC) teil. Daher ist der Anteil der Bediensteten der Dienstgrade P4 bis D1, die an einer Managementausbildung teilgenommen haben, auf etwa 35 Prozent angestiegen. Insgesamt stieg die Zahl der Bediensteten der P-Dienstgrade, die an dem strukturierten MLDP und seinen Nebentätigkeiten teilgenommen haben, auf etwa 45 Prozent. Obgleich die ursprüngliche Zielvorgabe nicht erreicht worden ist, sind die Ergebnisse nach Ansicht des Amtes ermutigend.

- 36.** In Absatz 35 wurde bereits darauf hingewiesen, dass immer mehr IAA-Manager an systemweiten Ausbildungstätigkeiten teilgenommen haben, die im Rahmen der VN-Reform und von Initiativen für „Einheit in der Aktion“ stattfinden. Dies dürfte durch Teilnahme an dem Netzwerk hochrangiger Manager des VN-Systems und dem dazugehörigen Führungskräfteentwicklungsprogramm des Netzwerks hochrangiger Manager (siehe Absatz 69), das im November 2007 anlaufen wird, intensiviert werden. Dieses Programm wird vom UNSSC koordiniert.
- 37.** Eine wichtige Komponente der Unterstützung des Amtes für Manager war der Aufbau einer Gruppe „neuer Manager“ durch HRD, die von Zeit zu Zeit zur Erörterung von Fragen von gemeinsamem Interesse zusammentrifft. Von besonderer Bedeutung ist dies für neu ernannte Manager, die zuvor in anderen Organisationen tätig waren und möglicherweise nicht mit der Funktionsweise der Organisation vertraut sind. Es steht zu hoffen, dass die Einrichtung dieser Gruppe neben dem Nutzen der strukturierten Treffen selbst den Aufbau von Netzwerken unter Führungskräften im Amt verbessern wird. Derzeit wird ein formelleres „Peer-group-Mentorenprogramm“ entwickelt, das 2008 eingeführt werden soll (siehe Absatz 65). Darüber hinaus nehmen einige Manager an individuellen Trainingssitzungen teil, um ihre Leistung nach Ermittlung des Entwicklungsbedarfs durch das Leistungsbewertungssystem oder durch Manager selbst zu verbessern. Das Amt hat die Absicht, diese Möglichkeit im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel auch anderen zu eröffnen.

**Zielvorgabe:**

*Bis Ende 2007 werden 80 Prozent der Bediensteten an durchschnittlich zehn Arbeitstagen im Jahr an formellen und informellen arbeitsbezogenen Weiterbildungstätigkeiten teilnehmen. Diese Weiterbildungstätigkeiten werden klar formulierten Wirksamkeitskriterien entsprechen.*

- 38.** Die Zuweisung zweckgebundener Mittel für die Personalentwicklung hat zu einer erheblichen Intensivierung der Weiterbildungstätigkeiten im Amt geführt, wenngleich aus der Ende 2006 durchgeführten Bewertung des Organisatorischen Weiterbildungsrahmens hervorgeht, dass das Amt die genannte Zielvorgabe noch nicht erfüllt. Diese Bewertung wurde vom UNSSC unternommen, um eine Ausgangsbasis für die Zielvorgabe zu ermitteln und die Weiterbildungssituation im Amt zu bewerten. Einsatz fand die von den VN-Managern als Maßstab für das individuelle und organisatorische Lernen in den VN entwickelte Methodologie. Sie beinhaltete eine Online-Erhebung unter mehr als 600 zufällig ausgewählten Bediensteten sowie Fokusgruppen und Einzelinterviews.
- 39.** Insgesamt wurde festgestellt, dass „die IAO beim Aufbau solider Grundlagen im Bereich der Fortbildung und Personalentwicklung in der Organisation insbesondere in den vergangenen zwei Jahren bemerkenswerte Fortschritte erzielt hat“. Der Bericht kommt zu dem Schluss, dass „einige der Faktoren, die zu diesem Erfolg beigetragen haben, die Zweckbindung von zwei Prozent der Personalkosten für Fortbildungs- und Ausbildungstätigkeiten, die Dezentralisierung von Management und Verwaltung dieses Budgets und die Schaffung

des Aufgabenbereichs ‘Lernkoordinator’ und die von HRD übernommene Führungsrolle sind“. Außerdem „steht fest, dass die IAO in ihrer Entwicklung als lernende Organisation die zweite Stufe (von vier), ‘Schaffung von Grundlagen’, erreicht hat und gegenwärtig auf dem Weg zum Erreichen der dritten Stufe, ‘Fokussierung auf das Lernen’, ist, wenngleich in unterschiedlichem Maße in den verschiedenen Sektoren, Hauptabteilungen, Regionen und Ländern“. Diese Erkenntnisse bestätigen, dass gegenwärtig vom Amt die Architektur für weitere Entwicklungen geschaffen wird, das Amt jedoch noch einiges zu tun hat, bevor es wirklich zu einer „lernenden Organisation“ wird. Hierzu dürften verstärkte Anstrengungen über mehrere Zweijahresperioden erforderlich sein. Der zeitliche Rahmen für die vorliegende Zielvorgabe war daher wahrscheinlich zu optimistisch und unrealistisch<sup>8</sup>.

40. Eine wichtige Komponente der Personalentwicklungstätigkeiten des Amtes ist die IRIS-Ausbildung für Mitarbeiter in der Zentrale und im Außendienst im Einklang mit der geplanten Einführung von IRIS im Außendienst im Jahr 2008. Das übergeordnete Ziel der IRIS-Ausbildungsstrategie ist es, den Nutzen von IRIS durch bessere Kenntnisse der Fähigkeiten des Systems zu erweitern und einen Wissenstransfer zur Schaffung hausinternen Fachwissens zu erleichtern. Der Lehrplanaufbau, die Ausbildungskurse und -materialien sind kürzlich auf integrierte Weise neu gestaltet worden, um der Nutzung von IRIS durch IAA-Mitarbeiter Rechnung zu tragen. In dieser Zweijahresperiode wurde die IRIS-Ausbildung zentral finanziert. Eine detaillierte Beschreibung des IRIS-Ausbildungsprogramms ist dem Unterausschuss für Informations- und Kommunikationstechnologie (ICTS) vorgelegt worden.
41. Eine wichtige Entwicklung war die deutliche Stärkung der Partnerschaft zwischen der Zentrale und dem Internationalen Ausbildungszentrum in Turin durch eine beispiellose Beteiligung des Zentrums an Schulungen der IAA-Mitarbeiter. Gegenwärtig erstreckt sich die Zusammenarbeit auf die folgenden Bereiche: Ergebnisorientiertes Management und Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit (DWCPs) (ITC/ PROGRAM); Projektzyklus-Management (ITC/PARDEV), VN-Reform (ITC/PARDEV); Überwachung und Evaluierung (ITC/EVAL); Ressourcenmobilisierung (ITC/PARDEV); Dreigliedrigkeit und sozialer Dialog (ITC/DIALOGUE); Beschäftigung (ITC/Beschäftigungssektor). Durchgeführt werden diese Tätigkeiten von den relevanten Fachhauptabteilungen in der Zentrale; die Koordination und Unterstützung übernimmt allerdings HRD.
42. Es wurden neue Lehrgänge über Ethik, Betrugserkennung und Risikomanagement konzipiert. Etwa 20 Ethiktrainer nahmen im September 2007 an einem Lehrgang für Ausbilder in Ethikfragen teil. Das Ausbildungsmaterial wird gegenwärtig vom Ethikbüro anhand der rückfließenden Informationen über diesen Kurs überarbeitet, so dass das volle Personalausbildungsprogramm ab Dezember 2007 durchgeführt werden kann. Die Betrugs-erkennungsausbildung wurde im September und Oktober 2007 für die wichtigsten Mitarbeiter in den betroffenen Arbeitsbereichen des Amtes durchgeführt. Darüber hinaus wird im November für 20 Teilnehmer, darunter Mitarbeiter von FINANCE, PROCUREMENT, HRD und PROGRAM, ein Ausbildungslehrgang über Risikomanagement veranstaltet.
43. Die Übertragung von Personalentwicklungsmitteln an die Regionen löste großes Interesse und zahlreiche Aktivitäten aus. In Zusammenarbeit mit HRD haben die Regionen ihre eigenen Methoden für die Entwicklung und Organisation einer auf ihren Bedarf zugeschnittenen Ausbildung konzipiert. Es gab zwei Arten von Ausbildungstätigkeiten, nämlich Stärkung von Soft Skills wie Teamfähigkeit, Kommunikation, Sprachkenntnisse und IT sowie Tätigkeiten zur Unterstützung und Durchführung von DWCPs wie Ressourcenmobilisierung, Projektzyklus-Management, RBM, VN-Reform, Agenda für menschenwürdige Arbeit und Beziehungen zu den Medien. Darüber hinaus wurde eine stärker technisch

<sup>8</sup> UNSSC: Report in the OLF assessment of the ILO.

orientierte Ausbildung in Bereichen wie soziale Verantwortung von Unternehmen, Migrationspolitik und Reaktion auf Krisen und Katastrophen geboten.

44. Bis Ende 2007 wird HRD eine umfassende Beurteilung und Überprüfung der mit der Durchführung der Personalweiterbildungs- und -entwicklungsstrategie gewonnenen Erfahrungen vornehmen, um entsprechende Lehren für die kommende Zweijahresperiode zu ziehen. Es steht bereits fest, dass der Ausbildung der Lernkoordinatoren und der Ausbildung und Vorbereitung von Managern, insbesondere in der Zentrale, in Bezug auf die effektive Planung und Durchführung von Personalentwicklungstätigkeiten mehr Aufmerksamkeit eingeräumt werden sollte. Die Einführung des neuen Leistungsmanagementsystems dürfte bewirken, dass Manager und Bedienstete bei der Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs proaktiver vorgehen müssen. Auch müssen die Modalitäten geprüft werden, die gewährleisten sollen, dass die Personalentwicklungsmittel den Bediensteten, die den größten Ausbildungsbedarf aufweisen, problemlos zur Verfügung stehen. Methodologien für eine bessere Evaluierung von Qualität und Auswirkungen dezentralisierter Ausbildungstätigkeiten müssen ebenfalls Beachtung finden. Im Rahmen des Gemeinsamen Ausbildungsrats werden die Schlussfolgerungen und Empfehlungen auch den Personalvertretern mitgeteilt.

### 3. Grundlegende Vorkehrungen für das Wohl und die Sicherheit des Personals

#### a) Personalsicherheit

##### *Zielvorgabe:*

*Das IAA wird im gesamten Amt die von den VN festgelegten Mindestnormen für Betriebssicherheit einführen und einhalten.*

45. Das Amt überwachte und unterstützte weiterhin die Einhaltung der von der Hauptabteilung Sicherheit (DSS) der Vereinten Nationen festgelegten Sicherheitsnormen in allen Außenämtern, auch in Projektbüros der technischen Zusammenarbeit der IAO. Diese Normen erstrecken sich auf die Planung, die Ausbildung und die Ausstattung. Jüngste Verbesserungen der Überwachungsverfahren umfassen von der DSS durchgeführte Missionen zu Fragen der Einhaltung und Evaluierung sowie ein systemweites Selbstevaluierungsprogramm.
46. Es wurden Anstrengungen unternommen, um durch Ausbildungstätigkeiten das Bewusstsein für Bedrohungen, Vermeidungstaktiken und Verantwortlichkeiten zu schärfen. Spezielle Lehrgänge über vorbeugende Maßnahmen auf Reisen fanden in der Zentrale sowie in zwei Subregionen statt, in denen sie aufgrund des Risikoniveaus gerechtfertigt erschienen. Darüber hinaus erhielten Amtsleiter als Mitglieder von Sicherheitsmanagementteams sowie Bedienstete an Dienstorten mit einem hohen Risiko eine individuelle Schulung.
47. Das Amt überwachte weiterhin die Einhaltung der Anforderung, dass alle Mitarbeiter einen Lehrgang über grundlegende Sicherheit im Außendienst und den Kurs über mehr Sicherheit im Außendienst absolvieren, der für alle Mitarbeiter vorgesehen ist, die an einen Dienstort mit DSS-Sicherheitsstufe 1 oder höher reisen oder dort stationiert sind. Verschiedene Vorkommnisse in diesem Jahr, z. B. Angriffe mit Minenwerfern, Bombenanschläge auf Flughäfen und improvisierte Sprengsätze an mehreren Dienstorten erinnerten daran, dass die Förderung des Sicherheitsbewusstseins Priorität genießen und die Einhaltung von Sicherheitsvorschriften gewährleistet sein muss.

48. Das Amt setzte seine enge Zusammenarbeit mit anderen Organisationen im Rahmen des Sicherheitsmanagementsystems der Vereinten Nationen fort. Es beteiligte sich aktiv am Interinstitutionellen Netzwerk für Sicherheitsmanagement (IASMN), dem wichtigsten beschlussfassenden Organ für Sicherheitsfragen im VN-System. Ferner übernimmt das Amt die Koordination eines Gremiums, das die Interessen der Sonderorganisationen im IASMN vertritt. Eine vom Amt erstmals vorgelegte Empfehlung, die den Aufbau einer Sicherheitsmanagementgruppe auf hoher Ebene und einer beratenden Gruppe für Sicherheitsfragen auf operativer Ebene fordert, zuständig für den effizienten Informationsaustausch und die effiziente Koordinierung von Risikominderungs- und Krisenreaktionsmaßnahmen, wurde von allen in Genf ansässigen Organisationen als Grundlage für das Management der Sicherheit des Personals in der Schweiz und im benachbarten Frankreich angenommen.

## **b) Arbeitsschutz**

### ***Zielvorgabe:***

*Eine amtsweite Arbeitsschutzpolitik und ein entsprechendes Arbeitsschutzmanagementsystem, die Wirksamkeitskriterien erfüllen, werden vom Ausschuss im November 2006 gebilligt.*

49. In Absprache mit der Personalgewerkschaft hat das Amt seine Arbeiten für die Ausarbeitung einer Arbeitsschutzpolitik und eines entsprechenden Arbeitsschutzmanagementsystems fortgesetzt. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Vorlage stehen zwei Dokumente kurz vor dem Abschluss. Ein Dokument legt einen Rahmen für das Arbeitsschutzmanagement und das andere einen Rahmen für die Funktionsweise eines Arbeitsschutzausschusses fest. In ersten Dokument werden verschiedene Aspekte des Arbeitsschutzmanagements wie Rollen und Verantwortlichkeiten von Managern und Bediensteten, Aufgabenbereiche eines Arbeitsschutzkoordinators und von Arbeitsschutzbeauftragten, Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen, Ausbildung und Informationen sowie Berichterstattung festlegt. Diese beiden Dokumente werden zusammen mit der Erklärung des Generaldirektors über den Arbeitsschutz, die bereits ausgearbeitet wurde, die Grundlage für die Tätigkeiten des Amtes im Arbeitsschutzbereich in der Zentrale und im Außendienst bilden.
50. Das Amt setzte seine Arbeiten zur Vorbereitung auf eine mögliche Vogelgrippe-Pandemie fort. Es entwickelte einen allgemeinen Rahmen für den Eventualfall mit Maßnahmen, die bei einer Pandemie ergriffen werden sollten. Gegenwärtig werden ausführlichere Pläne auf der Hauptabteilungsebene ausgearbeitet, um bestimmte Vorkehrungen festzulegen, die bei einem derartigen Szenario Anwendung fänden. Für die Bediensteten wird gegenwärtig eine Informationsbroschüre über die Pandemie erstellt.
51. Das Amt plant ferner die Ausarbeitung eines allgemeinen Planes für die Fortführung des Betriebs in der Zentrale und in den Außenämtern auf der Grundlage der bereits durchgeführten Planungen für die Pandemie. Zu diesem Zweck sind Gespräche mit der Betriebskontinuitätsstelle des Kinderhilfswerks der Vereinten Nationen (UNICEF) über eine diesbezügliche mögliche Kooperation aufgenommen worden.

## **c) Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben**

### ***Zielvorgabe:***

*Kriterien einer bewährten Praxis entsprechende IAA-Dienstbedingungen betreffend die Gestaltung der Arbeitszeit und ähnliche Fragen werden vom Ausschuss im November 2007 genehmigt.*

52. Im Jahr 2007 setzte die vom JNC eingesetzte gemeinsame Arbeitsgruppe zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ihre Arbeit fort. Ihr Auftrag besteht darin, Fragen wie Arbeitszeitregelungen, Teilzeitarbeit, Arbeitsplatzteilung und Telearbeit sowie Mutterschafts- und Adoptionsurlaub auf Teilzeitbasis zu prüfen. Ein Fragebogen, mit dem ein besseres Verständnis der Ansichten der Mitarbeiter zu diesen Fragen gewonnen werden soll, wird gegenwärtig fertiggestellt. Die Ergebnisse der Erhebung werden als Richtschnur für die Ausarbeitung einer Agenda von Fragen durch den JNC dienen, für den geeignete Politiken und Richtlinien entwickelt oder überprüft werden müssen. Diese werden dem Ausschuss sukzessive vorgelegt.
53. Bei diesem Prozess werden die Ergebnisse eines Projekts zur Harmonisierung und Koordination von Fragen der Mobilität des Personals und Initiativen zur Förderung des Wohlergehens Berücksichtigung finden, das im Rahmen des Aktionsplans für die Harmonisierung und Reform von Geschäftspraktiken im VN-System durchgeführt wird<sup>9</sup>. Das Projekt wird dazu beitragen, die Ermittlung, den Austausch und die Verbreitung von guten Praktiken und erfolgreichen Ansätzen zu erleichtern, die zu einem ausgewogenen Humanressourcenmanagement und einer effizienten Nutzung verfügbarer Ressourcen führen (siehe Absatz 69).
54. Am 1. Oktober 2007 wurde in der Zentrale ein „Stillraum“ eingerichtet. Er bietet Müttern, die während des Arbeitstages ihren Säugling stillen oder Milch abpumpen und lagern möchten, eine geschützte Zone. Der Raum ist voll ausgestattet, und es steht zu hoffen, dass es so arbeitenden Müttern möglich ist, ihre Stillpausen ungestört an einem sicheren, ruhigen und komfortablen Ort zu verbringen.

#### d) **Konfliktverhütung und -beilegung**

##### *Zielvorgabe:*

*Das Amt wird weiterhin ein faires, leistungsfähiges und wirksames System der Konfliktverhütung und -beilegung anwenden.*

55. Im Zeitraum 2006-07 ging die Zahl der dem Gemeinsamen Beirat für Beschwerden (JAAB) vorgelegten Beschwerden im Zusammenhang mit Politiken, Regeln und Verfahren um nahezu 30 Prozent zurück. Zur Unterstützung der Arbeitsweise des JAAB wurden 2006 zwei neue JAAB-Vorsitzende ernannt, so dass ihre Anzahl jetzt fünf beträgt. Darüber hinaus wurden in den Jahren 2006 und 2007 acht JAAB-Mitglieder neu ernannt, und die Zahl der zur Verfügung stehenden Mitglieder stieg damit auf fünfzehn an. Die neuen Vorsitzenden und Mitglieder des JAAB wurden unter dem Gesichtspunkt ihrer Integrität und Kompetenz und unter Berücksichtigung der Kriterien Geschlecht, geografische und sprachliche Vielfalt ausgewählt.
56. Die Ende 2006 durchgeführte interne Prüfung des JAAB anerkannte die vom JAAB seit seiner Einsetzung geleistete gute Arbeit und unterbreitete eine Reihe von Empfehlungen für den JNC, für HRD, die Personalgewerkschaft und den JAAB. Diese Empfehlungen wurden in den relevanten Foren erörtert, und soweit zweckmäßig, wurden Beschlüsse zur weiteren Verbesserung der internen Konfliktbeilegungsmechanismen im Amt getroffen.
57. HRD bemühte sich weiterhin, Konflikte möglichst durch einen informellen Dialog beizulegen, und zwar sowohl in der ersten Phase, wenn bei der Hauptabteilung die Beschwerde gemäß Artikel 13.2.1 der Personalordnung eingereicht wird, sowie während der zweiten,

<sup>9</sup> CEB/2007/HLCMN/16, „Plan of action for the harmonization and reform of business practices in the UN system“, Sept. 2007.

formelleren Phase, wenn eine Beschwerde dem JAAB gemäß Artikel 13.2.2 vorgelegt wird. Etwa 30 Prozent aller Beschwerdefälle werden auf diese Weise zufriedenstellend gelöst. Es werden ständig Bemühungen unternommen, um die Zahl der Konflikte im Amt zu verringern, u.a. durch einen rechtzeitigen Dialog zwischen HRD und der Personalgewerkschaft, wo es sinnvoll erscheint. Die Abteilung bemüht sich weiterhin um Sensibilisierung der Manager in Bezug auf ihre Rolle und Verantwortung gemäß der Personalordnung durch diesbezügliche Zusammenkünfte der Linienmanager oder auf anderem Wege.

## e) **Überprüfung der Vertragspolitik**

### *Zielvorgabe:*

*Eine revidierte Vertragspolitik, die den neuen ICSC-Richtlinien entspricht, wird vom Ausschuss im November 2006 genehmigt.*

58. Im März 2007 wurde bereits mitgeteilt, dass die Generalversammlung den ICSC-Rahmen für Vertragsregelungen zur Kenntnis genommen hat, so dass für das Amt der Weg zur Revision seiner Vertragspolitik frei war<sup>10</sup>. Als Teil dieses Prozesses hat das Amt die von anderen Organisationen des VN-Systems ergriffenen Maßnahmen zur Umsetzung der Richtlinien geprüft. Es wird erwartet, dass Empfehlungen über die Durchführung der neuen Politik in der IAO vom JNC Anfang nächsten Jahres geprüft werden.
59. Als Folge der Beratungen im JNC wurde die Praxis, im Rahmen von Projekten der technischen Zusammenarbeit im Außendienst spezielle Dienstvereinbarungen zu schließen, beendet. Diese Vereinbarungen werden, soweit sinnvoll, nach Ablauf durch andere Vertragsarten ersetzt, wobei die finanziellen Einschränkungen der betreffenden Projekte der technischen Zusammenarbeit Berücksichtigung finden.

## II. **Flankierende Maßnahmen**

### a) **Steigerung der Effizienz der Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung**

60. Die Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung setzte weiterhin die Empfehlungen des Berichtes von 2006 über die Prüfung ihrer Struktur, Verfahren und Arbeitsvorgänge durch. Als Teil dieses Prozesses wurde die Hauptabteilung neu organisiert, um Managementaufgaben auf Abteilungsebene ausgewogener zu verteilen. Auf diese Weise soll eine bessere Fokussierung auf die Durchführung der wichtigsten Prioritäten der Strategie (einerseits Personalbeschaffung, einschließlich von RAPS, und andererseits Personalleistungsmanagement und Personalentwicklung) und auf Bemühungen zur kontinuierlichen Verbesserung der Dienstleistungsorientierung der Hauptabteilung erleichtert werden.
61. In diesen Kontext wurden Tätigkeiten für die Entwicklung geeigneter Leistungsindikatoren und -messpunkte fortgesetzt. Die Personalkrankenkasse (SHIF) beispielsweise hat eine Leistungsnorm eingeführt, nach der es „keinen Rückstand“ geben soll. Anhand eines Vergleichs der eingegangenen gegenüber den abgeschlossenen Erstattungsanträgen pro Woche und pro Jahr bis zum aktuellen Zeitpunkt wird die Leistung regelmäßig überwacht. Ferner wird das Abwicklungsvolumen mit derselben Zeitperiode des Vorjahres verglichen. Jährlich werden externe und interne Audits zur Überwachung der korrekten Abwicklung

<sup>10</sup> GB.298/PFA/19.

durchgeführt. Ein Helpdesk bietet Mitgliedern Unterstützung und überwacht ferner Genauigkeit und Effizienz des Dienstes.

62. Im Rahmen der Bemühungen zur Verbesserung der internen Kommunikation in der Hauptabteilung wurden eine Reihe formeller und informeller Maßnahmen ergriffen, z. B. die Einführung monatlicher Personalseminare, durch die gewährleistet werden soll, dass die Bediensteten mit allen Bereichen der Arbeit der Hauptabteilung vertraut sind und Querverbindungen verstehen.
63. Im Einklang mit der Empfehlung des außeramtlichen Rechnungsprüfers wurden Anstrengungen unternommen, um die Verfügbarkeit der „fachlich qualifizierten Humanressourcen“ der Hauptabteilung dadurch zu „erhöhen“, dass auf ständiger Grundlage Bedienstete mit einer professionellen HR-Ausbildung eingestellt werden und Mitarbeitern Gelegenheit geboten wird, HR- und andere Qualifikationen laufend auf den neuen Stand zu bringen. Ferner wurden weiterhin Bemühungen unternommen, um die Fähigkeiten aller Mitarbeiter der Hauptabteilung in effektiver Weise zu nutzen und eine Kultur kontinuierlicher Verbesserungen zu schaffen.

**b) *Bessere Anpassung der Politik des Humanressourcenmanagements an die Agenda für menschenwürdige Arbeit***

64. Die Hauptabteilung setzte ihre Bemühungen fort, die Politik und Zielvorgaben des Humanressourcenmanagements besser auf das Hauptziel des strategischen grundsatzpolitischen Rahmens, „menschenwürdige Arbeit zu einem globalen Ziel machen“ auszurichten. Im Jahresbericht von 2006 wurde bereits darauf hingewiesen, „dass eine derartige Abstimmung eine enge Zusammenarbeit der für Humanressourcen zuständigen Mitarbeiter sowie der Linien- und leitenden Manager im Rahmen einer gemeinsamen Rechenschaftspflicht voraussetzt.“<sup>11</sup> Ihre diesbezüglichen Rollen werden in einem Kompetenzrahmen für Abteilungsleiter dargestellt, der integraler Bestandteil des neuen Leistungsmanagementsystems sein wird.
65. Im Rahmen dieser Bemühungen hat HRD weitere Maßnahmen durchgeführt, die der Hauptabteilung Gelegenheit bieten, ein besseres Verständnis des Humanressourcenbedarfs der Fach- und regionalen Hauptabteilungen für die Durchführung der Agenda für menschenwürdige Arbeit zu gewinnen und besser darauf zu reagieren sowie das Konzept der gemeinsamen Verantwortung und Rechenschaftspflicht beim Personalmanagement zwischen HRD und Linienmanagern zu fördern. Dies umfasst Folgendes:
- a) Stellenbesetzungsüberprüfungen, die in den Hauptabteilungen der Zentrale jährlich und in den Regionen halbjährlich durchgeführt werden und mit den Tagungen des Verwaltungsrats zusammenfallen. Im Mittelpunkt dieser Überprüfungen stehen in der Regel die Personalplanung, die Einstellung, die Personalentwicklung und das Leistungsmanagement sowie der Beitrag der betreffenden Hauptabteilungen zur Erfüllung der Ziele und Zielvorgaben der Humanressourcenpolitik. Mit der Einführung des RAPS werden diese Überprüfungen einen noch größeren und strategischeren Bedeutung erfahren, wobei mehr Aufmerksamkeit auf Nachfolgeplanung und Mobilitätsanliegen gelegt wird.
- b) Die monatlichen Zusammenkünfte der Linienmanager, die einen informellen Informationsaustausch über Entwicklungen, die für alle Linienmanager von Interesse sind, ermöglichen. Mitglieder des Leitenden Managementteams (SMT), einschließlich des Generaldirektors, nahmen weiterhin an diesen Zusammenkünften teil.

<sup>11</sup> GB.297/PFA/14.

- c) Spezielle Sitzungen für neue Manager mit Informationsgesprächen über ihre Humanressourcenverantwortung im Rahmen des ergebnisorientierten Managements der IAO und die Unterstützungsdienste, die HRD ihnen zur Verfügung stellen kann. Ein Vorschlag der in Absatz 64 genannten Überprüfung, für neue Manager ein Mentoring durch Kollegen vorzusehen, wird im Hinblick auf seine Verwirklichung im Jahr 2008 geprüft.
- d) Spezielle Informationsgespräche über die Strategie für Manager (und Bedienstete) in der Zentrale und im Außendienst, z. B. durch Präsentationen auf Tagungen von Regionaldirektoren, Klausurtagungen der Fachhauptabteilungen und Regionaltagungen der Personalgewerkschaft.
- e) Die Einführung spezieller Ausbildungsprogramme als Reaktion auf Ersuchen, die zum Teil auf dem Arbeitsseminar des Globalen Managementteams für menschenwürdige Arbeit im letzten Jahr geäußert wurden. Diese wurden in Absatz 41 genannt.

**c) *Ein wirksames Überwachungs-,  
Berichtserstattungs- und Evaluierungssystem***

- 66.** Das Überwachungs- und Berichterstattungssystem ermöglichte es dem Amt, reguläre und Ad-Hoc-Berichte in IRIS zu erstellen, um seine Fortschritte bei der Durchführung der Strategie zu überwachen und es auf erforderliche Änderungen der Zielvorgaben und Umsetzungsmodalitäten aufmerksam zu machen. Die Informationen des Systems werden ferner genutzt, um die laufende Beschlussfassung zu HR-Fragen zu erleichtern. Auf das System wurde beispielsweise zur Festlegung der Ausgangsdaten für die Überprüfung der Außendienststruktur zurückgegriffen.
- 67.** Zu den weiteren Leistungen des Systems im vergangenen Jahr zählte der Bericht über die Bewertung des Organisatorischen Lernrahmens, der zu Messung der Fortschritte der IAO auf dem Weg, zu einer „lernenden Organisation“ zu werden, genutzt wurde (siehe Absatz 38), die Studie über „vorbildliche Praktiken“ von Leistungsmanagementsystemen im Gemeinsamen System der Vereinten Nationen (siehe Absatz 30), deren Ergebnisse bei der Einführung des neuen Leistungsmanagementsystems des IAA Berücksichtigung finden, und der Bericht über die Überprüfung der Dienstgradstruktur, eine der Komponenten, die in Verbindung mit dem Ergebnis der Überprüfung der Außendienststruktur bei Beschlüssen über Zielvorgaben bezüglich der neuen Austarierung der Dienstgradstruktur Beachtung finden (siehe Absatz 25).
- 68.** Wie vom Ausschuss gewünscht, wurde von einem externen Berater ein Vorschlag für die Durchführung eines „Qualifikations-Audits“ erarbeitet, und dessen Empfehlungen werden zum Zeitpunkt der Abfassung dieser Vorlage geprüft. Dies wird zwar als nützliches Humanressourceninstrument angesehen, gegenwärtig wäre diese Bewertung allerdings unangebracht, da zur Zeit eine Überprüfung des Organisatorischen Kompetenzrahmens des Amtes stattfindet, der beim Audit zugrundegelegt werden müsste. In der Zwischenzeit hat das Amt zur Bestimmung des Entwicklungsbedarfs, insbesondere in den Bereichen IT, IRIS und Sprachkenntnisse, auf online- und internetbasierte Instrumente zurückgegriffen.

### III. Entwicklungen im externen Umfeld und Auswirkungen auf das Humanressourcenmanagement im IAA

69. Bisher hat die Generalversammlung der Vereinten Nationen bei ihrer Behandlung der Empfehlungen der Hochrangigen Gruppe als Paket<sup>12</sup> noch keinen Konsens erzielt. Das Amt ist sich jedoch unabhängig vom Ergebnis der laufenden Prüfung der Empfehlungen in der Generalversammlung der Notwendigkeit einer größeren Kohärenz und Harmonisierung, auch seiner HR-Praktiken, im Gemeinsamen System als Mittel zur Verbesserung von Effizienz und Effektivität der Vereinten Nationen bei der Erfüllung ihres Auftrags auf Landesebene bewusst. So würden auch die Transaktionskosten der Mitgliedsgruppen beim Umgang mit verschiedenen Organisationen mit unterschiedlichen Anforderungen reduziert. Unter Berücksichtigung dieses Aspekts hat sich das Amt, wie in Absatz 8 erwähnt, im Rahmen des Koordinierungsrats der Leiter der Organisationen (CEB) und seiner verschiedenen Säulen am Nachfolgeprozess zur Förderung und Erleichterung der Kohärenz und Harmonisierung der Geschäftspraktiken beteiligt. Was den Humanressourcenbereich anbelangt, so hat sich das Amt beispielsweise an der Ermittlung prioritärer Initiativen beteiligt, die sofort umgesetzt werden könnten. Hierzu zählen:<sup>13</sup>

- a) „Die progressive Harmonisierung der Personalordnungen und -vorschriften im System der Vereinten Nationen unter besonderer Beachtung von Vertragsregelungen“, die eine bessere Übereinstimmung der Personalordnungen und -vorschriften im Gemeinsamen System der Vereinten Nationen zum Ziel hat, damit mehr Einheitlichkeit bei Politiken und Verfahren des Humanressourcenmanagements im VN-System erzielt wird;
- b) ein „Rahmen für die Harmonisierung und Koordination von Initiativen für das Wohlergehen des Personals und die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben“, der einen fruchtbaren Austausch vorbildlicher Praktiken und die interinstitutionelle Mobilität fördern soll;
- c) ein „Netzwerk hochrangiger Manager“ (SMN) mit dem Ziel, die organisatorische Leistung durch eine Stärkung der Management- und Führungsfähigkeiten zu verbessern, eine gemeinsame Organisationskultur aufzubauen, die Übertragung von Verantwortung, Befugnissen und Rechenschaftspflicht zu erleichtern, die interinstitutionelle Kohäsion und Koordination zu stärken und Mobilität, Lernen und Verpflichtung zur professionellen Ausübung der Managementfunktion zu fördern, und
- d) das „Führungskräfteentwicklungsprogramm des Netzwerks hochrangiger Manager“ als Komponente des SMN mit dem Ziel, einen gemeinsamen VN-weiten „Mannschaftsgeist“ auf der Grundlage der Bereitschaft und Fähigkeit zu schaffen, zwischen Organisationen zusammenzuarbeiten.

70. Das Amt anerkennt zwar die Bedeutung der Harmonisierung, ist jedoch der Ansicht, dass es notwendig ist, dass sie durch eine ausgewogene Lösung (nicht den niedrigsten gemeinsamen Nenner) erreicht wird, die finanziell sinnvoll ist, die Vielfalt jeder Organisation achtet und den vom Verwaltungsrat bereits getroffenen Beschlüssen Rechnung trägt. Es liegt auf der Hand, dass die Ergebnisse der verschiedenen Initiativen für das Amt Chancen und Probleme mit sich bringen und Auswirkungen auf das Humanressourcen-

<sup>12</sup> GB.300/4.

<sup>13</sup> CEB/2007/HLCM/16, a.a.O., Abs. 21-26.

cenmanagement im Gemeinsamen System haben werden, wenngleich der genaue Charakter der Auswirkungen jetzt noch nicht beurteilt werden kann.

71. Unter Berücksichtigung dieser Umstände sind mit einigen Managern im Außendienst Gespräche geführt worden, um die Herausforderungen, denen sie sich gegenübersehen, besser zu verstehen und ihnen Beratung und Unterstützung anzubieten. Darüber hinaus wurden mit Mitarbeitern und der Personalgewerkschaft Informationssitzungen abgehalten, um sie über diesbezügliche Entwicklungen zu informieren und auf individuelle Fragen nach den Auswirkungen derartiger Entwicklungen zu antworten.
72. Von Interesse ist für die IAO ferner die Forderung der Hochrangigen Gruppe nach einer Reform der Kommission für den internationalen öffentlichen Dienst (ICSC) auf der Grundlage einer „autoritativen, unabhängigen externen Bewertung“ mit dem Ziel, die Berücksichtigung der operativen Prioritäten des Gemeinsamen Systems der Vereinten Nationen durch die Kommission zu verbessern<sup>14</sup>. Es sei daran erinnert, dass die Arbeit der Kommission Grundlage vieler Beschlüsse ist, die einen Einfluss auf das systemweite Humanressourcenmanagement haben. Dieses Gremium muss daher eine entscheidende Rolle beim Aufbau eines kohärenteren und attraktiveren VN-Systems spielen, das zur „Einheit in der Aktion“ in der Lage ist.

Genf, 12. Oktober 2007.

*Zur Information.*

<sup>14</sup> „Delivering as One. Report of the High-level Panel on United Nation system-wide coherence in the areas of development, humanitarian assistance and the environment“, A/61/583, S. 54.