

**ZUR BESCHLUSSFASSUNG**

SECHZEHNTER PUNKT DER TAGESORDNUNG

Humanressourcenstrategie 2006-2009**Einleitung**

1. Ausgehend von der Diskussion im März 2005¹, bei der ein Konsens über die Hauptelemente einer revidierten Humanressourcenstrategie der IAO und ihre Umsetzung erzielt wurde, wird in dieser Vorlage die Humanressourcenstrategie für den Zeitraum 2006-2009 („die revidierte Strategie“)² erläutert.
2. Die revidierte Strategie berücksichtigt die Erfahrungen und Lehren aus der Umsetzung der Humanressourcenstrategie im Zeitraum 1999-2004 sowie die großen Herausforderungen für das Amt, auf die bereits im Strategischen Grundsatzpolitischen Rahmen der IAO für 2006-09 hingewiesen wurde³. Sie trägt der Tatsache Rechnung, daß die erfolgreiche Umsetzung der Agenda für menschenwürdige Arbeit die Selbstverpflichtung aller Bediensteten voraussetzt, den IAO-Mitgliedsgruppen hochwertige Dienstleistungen zu erbringen. Dies wiederum setzt die Fähigkeit des Amtes voraus, den Werten der Organisation verpflichtetes Personal von höchster Qualität zu gewinnen, einzustellen und zu binden und ihm eine Kultur der Fortbildung und Entwicklung zu bieten, die ihm die maximale Entfaltung seines Potentials ermöglicht. Das Amt weiß auch, daß es ein Arbeitsumfeld bieten muß, das allen Bediensteten bei der Erfüllung ihrer Aufgaben hilft. Die revidierte Strategie gilt deshalb sowohl für die aus dem ordentlichen Haushalt als auch für die aus Sondermitteln finanzierten Bediensteten aller Dienstgrade und an allen Dienstorten. Vor diesem Hintergrund soll die revidierte Strategie *ein höchst kompetentes, motiviertes, heterogenes und mobiles Personal des IAA gewährleisten, um die Wirksamkeit, mit der die Organisation die Agenda für menschenwürdige Arbeit umsetzt, zu steigern*.
3. Die revidierte Strategie wurde so angelegt, daß sie konzentriert, umsetzbar und finanzierbar (unter Berücksichtigung der anhaltenden Begrenztheit der Mittel) ist. Die Aufrecht-

¹ GB.292/PFA/17, „Die Humanressourcenstrategie der IAO“.

² Angenommen im November 1999 (GB.276/PFA/16, „ILO Human Resources Strategy“) und geändert im März 2000 (GB.277/PFA/11, „Work and well-being: Work and family responsibilities in the ILO“) sowie im November 2001 (GB.282/PFA/1, „Review of contracts policy“ und GB. 282/PFA/12 „Domestic partnerships“).

³ Siehe GB.292/PFA/17, Abs. 28-35 und GB.296/PFA/14, „A review of the implementation of the ILO’s Human Resources Strategy: Report of the External Auditor“.

erhaltung fairer, transparenter, effizienter und wirksamer Humanressourcenverwaltungssysteme bildet zwar nach wie vor die Grundlage der Strategie, doch verfolgt sie gleichzeitig drei Entwicklungsprioritäten, nämlich solide und wirksame Grundsatzmaßnahmen und Verfahren für die Einstellung, Einweisung und Laufbahngestaltung; integrierte, motivierende und strenge Systeme des Leistungsmanagements und der Personalentwicklung sowie wesentliche Vorkehrungen für das Wohl und die Sicherheit des Personals. Diese Vorlage erläutert die Ziele in jedem einzelnen dieser vorrangigen Bereiche, die Zielvorgaben und die Durchführungsmodalitäten sowie die Pläne zur Entwicklung eines wirksamen Überwachungs-, Berichterstattungs- und Evaluierungssystems, mit dem Änderungen analog zu neuen Gegebenheiten und Erfordernissen erleichtert werden sollen. Da es entscheidend darauf ankommt, die Strategie mit der Erzielung von Ergebnissen zu koppeln, wird den Durchführungsmodalitäten in dieser Vorlage besonderes Gewicht beigemessen. Der Anhang skizziert die verschiedenen Elemente der revidierten Strategie und zeigt auf, wie diese zur Erfüllung übergeordneter Ziele des Amtes beitragen.

4. Bei der Darstellung der Strategie muß natürlich erneut darauf hingewiesen werden, daß sich die Humanressourcenpolitik des Amtes am Gemeinsamen System der Vereinten Nationen ausrichtet und von den Beschlüssen und Empfehlungen der Kommission für den Internationalen Öffentlichen Dienst (ICSC) und der Generalversammlung der Vereinten Nationen beeinflußt wird. Sie unterliegt auch der Personalordnung des IAA, trägt den Bestimmungen der mit der Personalgewerkschaft getroffenen Kollektivvereinbarungen Rechnung und entspricht den Entscheidungen des Verwaltungsgerichts der IAO.

I. Hauptelemente der revidierten Strategie

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

Ziel: Ein heterogenes und mobiles Personal zu entwickeln, das sowohl mit der Arbeit in der Zentrale als auch mit der Arbeit in den Regionen vertraut ist, und dabei zu helfen, die Beiträge der einzelnen Mitarbeiter analog zu der Leistung und den Entwicklungszielen der Organisation zu maximieren. Die Erreichung dieses Ziels mit Hilfe verbesserter Einstellungspraktiken und -verfahren, größerer Personalvielfalt nach regionaler Herkunft und Geschlecht, einer neuen Ausgewogenheit der Dienstgradstrukturen und eine erhöhte Personalflexibilität wird ermöglichen, daß die erforderlichen fachlichen Kenntnisse und Kompetenzen verfügbar sind, wenn sie zur Unterstützung der Programmdurchführung innerhalb des gesamten Amtes erforderlich sind. Das Ziel wird ferner mit Hilfe eines auf der Ebene der Zentrale und der regionalen Hauptabteilung entwickelten integrierten Rahmens der Humanressourcenplanung verfolgt werden. Dieser Rahmen wird sich auf ein Verfahren der jährlichen Personalüberprüfung und ständige Kontakte zwischen Linienmanagern und der Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung (HRD) stützen. Die Ergebnisse werden ihren Niederschlag in Plänen für das Humanressourcenmanagement auf Hauptabteilungsebene finden, die realistische Zielvorgaben und Aktionspläne umfassen.

5. Bei der Besetzung freier Stellen wird es wie bisher oberstes Gebot sein, in Beachtung der Bestimmungen der Personalordnung Mitarbeiter einzustellen, die in bezug auf Kompetenz, Leistungsfähigkeit und Integrität den höchsten Normen entsprechen. Das Amt benötigt das Verständnis, die Unterstützung und eine entsprechende Verpflichtung der Mitgliedsgruppen, damit gewährleistet ist, daß Einstellungen nach diesen Kriterien erfolgen und unter Verweis auf andere Umstände (finanzieller Beitrag, Staatsangehörigkeit oder ähnliches) kein Druck auf das Amt ausgeübt wird, solche Kriterien bei der Auswahl und Beförderung von Mitarbeitern zu umgehen. Eine solche Strategie ist unerlässlich, um unsere Glaub-

würdigkeit als internationale Organisation zu wahren. In diesem Rahmen verfolgt das Amt eine auf Vielfalt abzielende Strategie, mit der eine ausgewogene Zusammensetzung des Personals nach einer Reihe von Merkmalen angestrebt wird, wozu u.a. das Geschlecht, die Staatsangehörigkeit, das Alter, die Kultur, die Sprache, die Rasse und der Grad der Behinderung gehören. Die unmittelbaren Zielvorgaben richten sich allein der Vielfalt nach den Merkmalen Geschlecht und geographische Herkunft (siehe Absatz 8 und 9 dieser Vorlage). Das Amt wird jedoch mit der Entwicklung der Art von Rahmenbedingungen beginnen, die unerlässlich sind, um ein weitergreifendes Management der Personalvielfalt zu fördern und zu praktizieren. In dieser Hinsicht hat es bereits damit begonnen, alle fünf Jahre Überprüfungen der Wirksamkeit der positiven Maßnahmen durchzuführen, die gemäß seiner Politik zur Förderung von Beschäftigungsmöglichkeiten für Personen mit Behinderungen getroffen wurden, und Schritte einzuleiten, um die Wirksamkeit solcher Maßnahmen zu steigern. Es wird diese Analyse nach und nach auf andere Aspekte der Vielfalt erweitern, einschließlich einer ausgewogeneren regionalen Vielfalt, um mögliche kulturbedingte und sonstige Benachteiligungen bei der Einstellung, Einweisung und Laufbahnentwicklung zu ermitteln und zu beseitigen.

a) Verbesserung der Einstellung und Kandidatensuche

Zielvorgaben:

- i) Einstellung und Auswahl erfolgen auf der Grundlage revidierter Verfahren, die in erster Linie auf Kompetenz, Leistungsfähigkeit und Integrität abstellen. Diese Verfahren, vorgeschlagene Änderungen zur Personalordnung und einschlägige Verwaltungsrundschreiben werden dem Ausschuß im März 2006 zur Billigung unterbreitet werden.*
- ii) Die Durchschnittszeit für den Abschluß eines Ausschreibungsverfahrens wird bis Ende 2007 auf 90 Tage verkürzt werden.*

Revidierte Einstellungs- und Auswahlverfahren

- 6.** Im Zusammenhang mit der Überprüfung der Kollektivvereinbarung über das Verfahren für die Einstellung und Auswahl erörtert das Amt mit dem Vorstand der Personalgewerkschaft eine Reihe von Aspekten, die die Umsetzung der revidierten Strategie fördern werden. Beide Parteien sind sich der Notwendigkeit bewußt, Verfahren zu straffen und die Transparenz und Effizienz des Einstellungs- und Auswahlverfahrens zu verbessern. Diskutiert werden dabei u.a. die Versetzung unter Beibehaltung des Dienstgrades als wichtigstes Verfahren der Stellenbesetzung; die beschleunigte Benennung bestimmter Personalkategorien, insbesondere Jugendlicher aus unterrepräsentierten Regionen, zur Besetzung von Stellen auf unteren Ebenen; die Anwendung strengerer Interview- und Beurteilungsmethodiken, die Kandidaten mit dem erforderlichen Grad an Kompetenz, Leistungsfähigkeit und Integrität ermitteln sollen, kombiniert mit einer eindeutigeren Rolle und Verantwortung der am Auswahlverfahren Beteiligten, sowie gemeinsame und konsequent angewandte Verfahren für die Einstellung von Lokalkräften in Außenämtern. Richtlinien für die Beschäftigung von Personen mit Behinderungen wurden bereits vereinbart und sollen Bestandteil der revidierten Verfahren werden. Das Amt und die Personalgewerkschaft haben ferner in Abstimmung mit ihren Partnern im Turiner Zentrum eine Vereinbarung über Anpassungen der geltenden Einstellungsverfahren getroffen, die notwendig sind, um den Personalaustausch zwischen dem IAA und dem Turiner Zentrum zu erleichtern. Die Parteien verhandeln gegenwärtig über den Text einer revidierten Kollektivvereinbarung sowie über vorgeschlagene Änderungen der Personalordnung und einschlägige Verwaltungsrundschreiben. Diese werden dem Ausschuß im März 2006 vorgelegt werden.

Ausschreibungsverfahren

7. In den letzten Jahren hat HRD konzertierte Bemühungen unternommen, um die Dauer des Ausschreibungsverfahrens zu verkürzen. Dabei sind beträchtliche Fortschritte erzielt worden, ist doch die Durchschnittsdauer für dieses Verfahren von 379 im Jahr 2001 auf 149 Tage im Jahr 2004 gesunken, und diese Zeit wird durch frühzeitige Planung mit den Linienmanagern weiterhin ständig reduziert. Durch eine Arbeitsablaufsanalyse war es möglich, weitere Zeiteinsparungsmöglichkeiten in jeder Phase des Verfahrens zu ermitteln. Angesichts dieser Bemühungen ist eine Zielvorgabe von 90 Tagen bis Ende 2007 als die für den Abschluß aller Auswahlverfahren erforderliche Durchschnittszeit festgelegt worden, d.h. für die Zeit von der Bekanntgabe einer freien Stelle bis zur Einstellungsempfehlung. Eine weitere Zeitverkürzung über diese Zielvorgabe hinaus ist angesichts des Erfordernisses eines fairen, transparenten und strengen Einstellungs- und Auswahlverfahrens unwahrscheinlich. Darüber hinaus werden Organisation und zeitlicher Ablauf des Einstellungsverfahrens überprüft werden, um den Bewerberpool zu erweitern, Familienpflichten (insbesondere geforderte Schulzeiten) zu berücksichtigen und dem Amt einen Gesamtüberblick über die Einstellungserfordernisse zu verschaffen.

b) Erweiterung der Vielfalt

Zielvorgaben:

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

Regionale Vielfalt

8. Bei der Verbesserung der geographischen Vielfalt des IAA-Personals wurden Fortschritte erzielt. Der Vorrang wird darauf liegen, erstens eine ausgewogene Repräsentation der Regionen und zweitens zwischen Ländern innerhalb jeder Region herzustellen. Deshalb wird die Suche insbesondere in unterrepräsentierten Regionen weiterhin verstärkt werden, vor allem in bezug auf nicht- oder unterrepräsentierte Nationalitäten. In dieser Hinsicht wurde im Dokument GB.292/PFA/17⁴ eine Reihe von Maßnahmen aufgezeigt, die von HRD geprüft bzw. bereits getroffen wurden, darunter die Veranstaltung regelmäßiger Prüfungen, um ein Reservoir an potentiellen Kandidaten aus unter- und nicht repräsentierten Ländern zu bilden; Zugriff zu dem von Fachhauptabteilungen aufgebauten Netz, um potentielle Kandidaten zu finden; umfangreichere Nutzung des Internet, indem Links zu Arbeitsplatzsuchsystemen eingerichtet und die Fähigkeiten des elektronischen Einstellungsverfolgungssystems des Amtes („Job Shop“) in Anspruch genommen werden, um geeignete Kandidaten zu ermitteln; Umsetzung des in jüngster Zeit überarbeiteten Praktikantenprogramms des Amtes; Heranziehung qualifizierter Kandidaten, die im Rahmen von Projekten der technischen Zusammenarbeit tätig sind; und Erweiterung des Programms für beigeordnete Sachverständige.

Ausgewogenheit der Geschlechter

9. Seit 1999 sind im Hinblick auf die Ausgewogenheit der Geschlechter in den höheren und höchsten Dienstgraden beträchtliche Fortschritte erzielt worden. Ende September 2005 waren 38 Prozent der Bediensteten dieser Kategorien Frauen (gegenüber 32 Prozent im

⁴ Abs. 38.

Jahr 1999). Der Frauenanteil unter den Bediensteten beträgt jetzt im Dienstgrad P5 27,7 Prozent gegenüber 20,3 Prozent im Jahr 1999. Im gleichen Zeitraum erhöhte sich der Anteil der Frauen mit den Dienstgraden D1 und D2 von 17,4 Prozent auf 31,8 Prozent bzw. von 16,0 Prozent auf 26,3 Prozent. Besetzungen höherer Positionen, die der Generaldirektor durch direkte Auswahl vorgenommen hat, haben wesentlich dazu beigetragen, den Frauenanteil in diesen höheren Positionen zu steigern. Dieser Prozeß umfaßte eine nachhaltige Konzentration auf Beförderung interner Kandidatinnen mit den geeigneten Qualifikationen und das gezielte Suchen und Einstellen kompetenter externer Kandidatinnen. Die Aussichten für weitere Fortschritte in künftigen Jahren sind durchaus vielversprechend, da mehr als zwei Drittel des im Zeitraum 2006-09 in den Ruhestand tretenden Personals männlichen Geschlechts sind. Wenn die frei werdenden Stellen zu gleichen Teilen mit Männern und Frauen besetzt werden, würde dies den Frauenanteil auf höheren Ebenen beträchtlich steigern. Um diese Möglichkeiten noch zu verbessern, sind in den letzten Jahren konzertierte Bemühungen unternommen worden, den vielen Frauen, die für die Bekleidung höherer Positionen qualifiziert sind, beschleunigte Laufbahnmöglichkeiten zu bieten. In dieser Hinsicht legt das in Absatz 25 erläuterte Pilotprogramm Management- und Führungskräfteentwicklung (MLDP) besonderes Gewicht auf die Beteiligung von Frauen.

c) **Neue Ausgewogenheit der Dienstgradstruktur**

Zielvorgaben:

- i) *Mindestens ein Drittel der bis Ende 2009 durch Versetzung in den Ruhestand frei werdenden P5-Positionen werden neu eingestuft werden. Auch die mit den sonstigen im gleichen Zeitraum frei werdenden 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 bestimmt werden.*
10. Als ein Hauptziel der revidierten Strategie wird das Amt in den nächsten Jahren ein Verfahren durchführen, um in bezug auf alle Personalkategorien eine ausgewogenere und zweckmäßigere Dienstgradstruktur zu erreichen.
 11. Eine neu ausgewogene Dienstgradstruktur wird die Möglichkeit bieten, mehr Stellen in unteren Dienstgraden zu schaffen, um dadurch die Einstellung jüngerer Kräfte zu erleichtern und eine Verjüngung des Personals zu erreichen. Sie wird ferner die Entwicklung der bereits erwähnten Humanressourcenbasis mit einer erweiterten Vielfalt in bezug auf Alter, Geschlecht und Nationalität ermöglichen. Gleichzeitig gilt es jedoch, auch andere Ziele der Humanressourcenpolitik zu berücksichtigen. Ein besonderes Anliegen ist dabei das Erfordernis, auch künftig Anreize zu bieten, die der Bindung hochqualifizierter und erfahrener Kräfte dienen, da Beförderungen nach wie vor ein wichtiges Mittel darstellen, um die Motivierung und den Einsatz der Mitarbeiter zu belohnen. Ein weiteres Anliegen sind die Entwicklung und Erhaltung des institutionellen Gedächtnisses, das in einer auf Wissen und Kenntnissen beruhenden Institution unerlässlich ist.
 12. Angesichts dieser Erwägungen wird das Amt zweigleisig vorgehen. Erstens wird es auch künftig eine Reihe von Maßnahmen treffen, um den allgemeinen Dienstgraddurchschnitt abzusenken, wie es dies bereits seit Anfang 2004 getan hat. Die Bemühungen werden dabei zunächst dem Dienstgrad P5 gelten, dem besonders heiklen Dienstgrad in bezug auf

zu hohe Einstufungen. Wie dem Ausschuß im März 2005 berichtet wurde⁵, wird das Amt deshalb eine Reihe von Versetzungen in den Ruhestand in den nächsten vier Jahren dazu nutzen, weitere Fortschritte in Richtung auf eine neue Ausgewogenheit der Dienstgradstruktur zu erzielen.

Übersicht 1. Erwartete Versetzungen in den Ruhestand im Dienstgrad P5, 2006-2009

	2006		2007		2008		2009	
	M	W	M	W	M	W	M	W
Zahl der Versetzungen in den Ruhestand	16	1	14	7	14	5	11	4
Insgesamt	17		21		19		15	
Ein Drittel neu eingestuft	6		7		6		5	

- 13.** Wie die vorstehende Übersicht zeigt, werden voraussichtlich 72 Bedienstete des Dienstgrades P5 (55 männliche, 17 weibliche Bedienstete) im Zeitraum 2006-09 in den Ruhestand treten. In diesem Zusammenhang wird vorgeschlagen, ein Drittel der P5-Stellen, soweit zweckmäßig, neu einzustufen. Dadurch würden im Zeitraum 2006-09 rund 24 P5-Stellen niedriger eingestuft werden. Nach Ansicht des Amtes könnten Zuständigkeiten und Aufgaben in bestimmten Arbeitseinheiten in diesem Umfang neu definiert und neu zugewiesen werden, so daß die Zahl der P5-Stellen entsprechend vermindert werden könnte. Parallel hierzu wird das Amt auch künftig die Dienstgrade aller im gleichen Zeitraum frei werdenden P-Stellen überprüfen, um eine insgesamt geeignetere Dienstgradstruktur bei den höheren Bediensteten zu schaffen.
- 14.** Entscheidungen, Stellen neu einzustufen, würden sich auf eine gemeinsame Überprüfung der Arbeitsorganisation und der Dienstgradstruktur durch HRD und die zuständigen Linienmanager stützen, bei der die funktionalen Bedürfnisse, die vorrangigen Arbeitsaufgaben, die Arbeitsorganisation und die Dienstgradstruktur ermittelt werden und auf deren Grundlage eine Soll-Dienstgradstruktur und -Personalbesetzung festgelegt wird, mit der die strategischen Ziele der Organisation erreicht werden können. Dieses gesamte Verfahren muß eine solide organisatorische Grundlage haben und sich auf solide Grundsätze der Arbeitsorganisation stützen, vorrangig die benötigten Kompetenzen des Personals entwickeln⁶ und eine optimale Zuweisung von Personalressourcen ermöglichen, um maximale Leistung und Kosteneffizienz zu erzielen.
- 15.** Es sei darauf hingewiesen, daß Programm und Haushalt für 2006-07 bereits eine Verminderung der Personalkosten um 2 Millionen US-Dollar durch eine Netto-Absenkung der durchschnittlichen Dienstgrade und Dienstaltersstufen vorsehen. Etwaigen weiteren Einsparungen stehen die umfangreichere Einstellung und Weiterbildung von Bediensteten auf unterer Ebene, vor allem nicht und unterrepräsentierter Nationen sowie die Kosten im Zusammenhang mit der verstärkten Personalmobilität (bedingt vor allem durch die Zunahme der Tätigkeiten im Außendienst) entgegen⁷.

⁵ Siehe GB.292/PFA/17, Übersicht 1.

⁶ „Kompetenzen“ sind besondere Kombinationen von (technischen und linguistischen) Fähigkeiten, Eigenschaften und Verhaltensweisen, die IAA-Bedienstete bei ihrer Arbeit entwickeln müssen. Sie dienen als Richtschnur bei Einstellung, Beförderung, Dienstgradeinstufung sowie bei Fortbildungs- und Entwicklungsprogrammen.

⁷ Übersicht 2 zeigt, daß die im Haushalt ausgewiesenen Personalkosten für 2006-07 einen Ansatz für eine zehnpromtente Erhöhung der Zahl der Versetzungen von Bediensteten (d.h. von der Zentrale in den Außendienst, vom Außendienst in die Zentrale und innerhalb des Außendienstes) umfassen.

16. Die Diskussionen innerhalb des Amtes über Dienstgradeinstufungen galten bisher weitgehend den höheren und höchsten Besoldungsgruppen, doch muß auch die Situation in bezug auf die Bediensteten der unteren Besoldungsgruppen untersucht werden, da auf diese rund 60 Prozent des aus dem ordentlichen Haushalt finanzierten Personals des IAA entfallen. Dies wird im Zusammenhang mit der vorstehend erwähnten Überprüfung erfolgen.

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 sind, aus einer anderen Region stammen.*
17. Eine wirksame Mobilitätspolitik ist unerlässlich, damit Bedienstete ihre kollektive Kenntnis und ihr kollektives Verständnis der Arbeit des Amtes insgesamt erweitern können und das Amt in der Lage ist, Bedienstete einzusetzen, wann und wo ihre Kompetenzen am meisten benötigt werden, um so bessere Dienstleistungen für die Mitgliedstaaten zu erbringen. Nach Beratungen mit dem Leitenden Managementteam und eingehenden Diskussionen mit dem Personal, Linienmanagern und dem Vorstand der Personalgewerkschaft sowohl in der Zentrale als auch im Außendienst ist eine neue Mobilitätspolitik entwickelt worden. Im Rahmen dieser neuen Politik, die für Versetzungen zwischen der Zentrale und dem Außendienst sowie zwischen verschiedenen Außendienststationen gilt, müssen Linienmanager bei Personalplanungen eng mit HRD zusammenarbeiten, um sicherzustellen, daß Bedienstete der höheren und höchsten Besoldungsgruppen im Lauf der Zeit Erfahrungen sowohl im Außendienst wie auch in der Zentrale sammeln. Von den Bediensteten selbst wird erwartet, daß sie eine proaktive Rolle bei ihrer Laufbahnentwicklung übernehmen, die sich auch auf die Planung von Versetzungen erstreckt. Ein wichtiges Element der Politik ist, daß Bedienstete, die geographische Mobilität ablehnen, als ungeeignet für einen weiteren Dienst beim Amt betrachtet werden. Wie in dieser Vorlage bereits ausgeführt, werden Versetzungen im gleichen Dienstgrad das wichtigste Element zur Förderung der Mobilität sein, wobei ein beschleunigtes Auswahlverfahren angewandt werden wird, das die vorzeitige Ankündigung demnächst freiwerdender Stellen umfaßt, damit Bedienstete ihr Interesse bekunden können.
18. Ende August 2005 lag der Anteil der Bediensteten der höheren und höchsten Besoldungsgruppen, die sowohl über Erfahrungen in der Zentrale als auch über Außendienst Erfahrungen verfügten, bei etwa 38 Prozent. Die genannten Zielvorgaben zu erreichen, könnte einige Schwierigkeiten bereiten, da eine Reihe von Bediensteten der höheren Besoldungsgruppen, vor allem in den Sprach- und Verwaltungseinheiten des Amtes, unter Umständen nicht in den Außendienst versetzt werden können, weil es in den Regionen keine entsprechenden Positionen gibt oder sie selbst nicht über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, um speziell im Außendienst anfallende Aufgaben zu übernehmen.
19. Es sei ferner darauf hingewiesen, daß im Bereich aller Regionalhauptabteilungen der durchschnittliche Anteil der Bediensteten der höheren Besoldungsgruppen, die nicht in ihrer Herkunftsregion eingesetzt waren, im August 2005 bei 30 Prozent lag. Im Hinblick auf das Erfordernis, den Erfahrungsaustausch und die Vielfalt des IAA-Personals in den Regionen zu verbessern, wird dieser Anteil bis Ende 2007, in erster Linie mit Hilfe der Mobilitätspolitik, auf 33 Prozent angehoben werden.

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

Ziel: Die revidierte Strategie wird ein integriertes System für das Management der Personalleistung und -entwicklung liefern, das Erfolge anerkennt und belohnt, nicht ausreichende Leistungen korrigiert und bewährten Praktiken auf internationaler Ebene entspricht. Aus der Sicht der Bediensteten wird diese Komponente der Strategie ihre Verantwortung hervorheben, der Organisation bei der Erfüllung ihrer Ziele zu helfen. Sie wird sie auch zu einem ethischen Verhalten verpflichten, das den in den Verhaltensnormen für den internationalen öffentlichen Dienst und der Personalordnung des IAA verankerten Werten, Grundsätzen und Normen entspricht. Aus der Sicht der Organisation wird sie maßgeblich dazu beitragen, ein besseres Zusammenwirken von Vorgesetzten und Bediensteten bei der Behandlung leistungsbezogener Probleme zu entwickeln, indem sie Anreize bietet, die eine bessere Anerkennung individueller Beiträge und Verdienste bedeuten, und wirksamere Instrumente für die Korrektur nicht genügender Leistungen bereitstellt. In dieser Hinsicht wird die Qualität des Leistungsmanagements durch eine Management-schulung in bezug auf die Bestimmung von Zielen, die Festsetzung von Leistungsnormen, die Rückkopplung, die Erfassung der Stärken und Weiterbildungsbedürfnisse der Mitarbeiter und die Unterweisung zum Zwecke der Leistungssteigerung verbessert werden. Diese Änderungen werden durch ein revidiertes Beurteilungssystem unterstützt werden. Die Personalentwicklung und ständige Weiterbildungsinitiativen werden sich zunächst auf die Stärkung von Management- und Führungsfähigkeiten konzentrieren, und dabei auf den Ergebnissen des Pilot-MLDP (siehe nachstehend) aufbauen. Dies wird eine Ausrichtung von Managern und Bediensteten auf die Erfüllung von Zielen der Organisation bewirken. Eine veränderte Vorgehensweise in bezug auf die Entwicklung und den Weiterbildungsprozeß der Bediensteten im Amt wird auch die Richtlinie für die Verwaltung des erhöhten Ausbildungsbudgets in der Zweijahresperiode 2006-07 sein, damit der faire und wirksame Einsatz von Mitteln für vorrangige Ausbildungserfordernisse für alle Bediensteten gewährleistet ist.

20. Im Dokument GB.292/PFA/17⁸ wurden die wichtigsten für die Durchführung dieser Komponente der Strategie notwendigen Arbeitsbereiche aufgezeigt. In den folgenden Absätzen werden Zielvorgaben festgelegt und die bisher erzielten Fortschritte skizziert.

a) Personalleistungsmanagement

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.

21. HRD hat eine Überprüfung des gegenwärtigen Leistungsbewertungssystems des IAA abgeschlossen, die einen möglichen künftigen Weg zur Verbesserung der Leistungskultur des Amtes aufzeigt. Konsultationen mit dem Leitenden Managementteam, Linienmanagern, dem Personal und der Personalgewerkschaft werden in Kürze aufgenommen werden. Das Ergebnis der Konsultationen wird dazu beitragen, ein neues Leistungsmanagementsystem zu entwickeln, das in der Zweijahresperiode 2006-07 für alle Personalkategorien eingeführt werden soll. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei Beurteilungen auf Managementebene gewidmet werden. Manager werden für ihre Entscheidungen, ihr Personal-

⁸ Abs. 43.

management und ihre Gesamtleistung bei der Erfüllung der Arbeitsprogramme ihrer Einheiten verantwortlich gemacht werden.

22. Zur Zeit werden ein neues Beurteilungsformular und das dazugehörig IRIS-Modul ausgearbeitet, um die Aufsichtsfähigkeit zu verbessern und die Verwaltungseffizienz zu stärken. In dieser Hinsicht sollte das neue Beurteilungssystem ein besseres Instrument für die Feststellung und den Nachweis von Einzelleistungen, Kompetenzen, Ausbildungserfordernissen und anderen die Laufbahnentwicklung betreffenden Aspekten sein. Das System wird die bei Leistungsbeurteilungen und den damit verbundenen Laufbahngesprächen gewonnenen Informationen mit andern Humanressourcenstrategien, insbesondere der Mobilität, der Nachfolgeplanung und der Personalentwicklung, koppeln, und damit zahlreiche Funktionen des Pilotprojekts Persönliche Entwicklungspläne (PDPs) erfüllen. Das neue System des Leistungsmanagements und der Leistungsbemessung wird auch durch eine geeignete Anerkennungs- und Belohnungsstrategie gestützt werden.

b) Förderung und Unterstützung der Personalweiterbildung und -entwicklung

Zielvorgaben:

- i) *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.*
- ii) *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.*
23. Die Personalweiterbildungs- und -entwicklungsprogramme des Amtes werden zur Zeit einer erneuten Prüfung unterzogen, um wirksamer der zunehmenden Vielfalt der Bedürfnisse des Personals auf allen Ebenen sowohl in der Zentrale als auch im Außendienst zu entsprechen. Bis Ende 2005 wird HRD diese Überprüfung der gegenwärtig durchgeführten Programme abgeschlossen haben, so daß im Rahmen des höheren Ansatzes für die Personalentwicklung im Programm und Haushalt für die nächste Zweijahresperiode vereinbarte Empfehlungen bereits 2006-07 umgesetzt werden können. Mit der Überprüfung soll dem vom Außeramtlichen Rechnungsprüfer festgestellten dringenden Erfordernis entsprochen werden, in einer Zeit, in der eine Höchstzahl von Bediensteten in den Ruhestand treten und gleichzeitig das ergebnisorientierte Management und IRIS eingeführt werden, die notwendigen Personalkompetenzen im gesamten Amt zu erhalten und zu entwickeln. Die Überprüfung wird organisatorische Erfordernisse und Kompetenzlücken ermitteln, damit die künftigen Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramme strenger darauf ausgerichtet werden können, die strategischen und operativen Ziele der IAO zu erreichen. Sie soll ferner Initiativen vorschlagen, die eine Kultur der ständigen Weiterbildung im Amt fördern und die Weitergabe und das Management von Wissen verbessern.
24. Der nach der Kollektivvereinbarung über den Persönlichen Entwicklungsplan (PDP) eingesetzte Paritätische Ausbildungsrat (JTC), in dem das Amt und die Personalgewerkschaft vertreten sind, wird die Ausarbeitung und Umsetzung revidierter Personalweiterbildungs- und -entwicklungsprogramme unterstützen. Der JTC hat eine beratende Funktion in bezug auf die strategische Ausrichtung der Maßnahmen und Programme des Amtes für die Personalweiterbildung und -entwicklung und hiermit zusammenhängende Aspekte. Auch in einigen Regionalämtern sind Ausbildungsausschüsse eingesetzt worden.

25. Im Rahmen der Initiative des Generaldirektors „Stärkung des Managements im Hinblick auf Leistungserbringung und Ergebnisse“ wurde Mitte 2004 das Pilot-MLDP gestartet. Das MLDP spielt eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung der Humanressourcenfähigkeiten von Linienmanagern und Führungskräften, deren enge Zusammenarbeit mit HRD für die erfolgreiche Umsetzung der revidierten Strategie unerlässlich ist. Das Programm liefert auch einen gemeinsamen Weiterbildungsrahmen für alle Manager in bezug auf die Weitergabe und Vermittlung von Wissen, Werten und Praktiken und legt damit den Grundstein für eine Förderung der IAO-Managementkultur. Das Weiterbildungsprogramm umfaßt eine Reihe miteinander verbundener Tätigkeiten im Jahr 2005 und im ersten Teil des Jahres 2006. Sodann wird es evaluiert und es werden Anpassungen vorgenommen werden, damit später ein revidiertes Programm als Element der andauernden Weiterbildungs- und Entwicklungstätigkeiten des Amtes auf alle Bediensteten mit Managementaufgaben erweitert werden kann.

3. Wesentliche Vorkehrungen für das Wohl und die Sicherheit des Personals

Ziel: Eine Reihe wesentlicher Vorkehrungen für das Wohl und die Sicherheit des Personals als Unterstützung und Verstärkung der revidierten Strategie und damit als Beitrag zur Verbesserung der Motivierung, des Einsatzes und der Leistungen des Personals. Diese Vorkehrungen werden Aspekten der Personalsicherheit im Bereich der materiellen Infrastruktur, der persönlichen Sicherheit und Gesundheit und des persönlichen Wohls gelten; das Konzept der „Ausgewogenheit“ von Arbeits- und Privatleben in Arbeitsplatzmaßnahmen und -praktiken des IAA integrieren; kooperative Arbeitsplatzpraktiken fördern und ein faires und wirksames Verfahren für die Beilegung von Arbeitsplatzkonflikten ohne Einschränkung umsetzen und faire und gerechte Vertragsregelungen für das Personal sicherstellen. Die bisherige Humanressourcenstrategie machte Arbeiten in jedem dieser Bereiche notwendig, doch blieben entsprechende Initiativen wegen der beschränkten Mittel auf den Bereich Konfliktverhütung und -beilegung und einige Aspekte der Personalsicherheit beschränkt.

a) Personalsicherheit

Zielvorgabe:

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

26. Die Sicherheitsvorkehrungen im IAA richten sich an den entsprechenden Normen der Sicherheitshauptabteilung der Vereinten Nationen aus. Das Amt wird auch künftig an interorganisatorischen Vorkehrungen mitwirken, um die Einhaltung der verschiedenen von den VN festgelegten Mindestnormen für Betriebssicherheit zu gewährleisten. In diesem Sinne wurden bereits die notwendigen Vorkehrungen getroffen, die Einhaltung der Mindestnormen für Betriebssicherheit in allen Büros zu überwachen. Das Amt wird den sich verändernden Sicherheitssituationen besondere Aufmerksamkeit widmen und im erforderlichen Umfang wesentliche Ressourcen bereitstellen, um die körperliche und persönliche Sicherheit von Bediensteten zu verbessern⁹. Ausbildungs- und Informationstätigkeiten für Bedienstete werden fortgesetzt werden. Der Abschluß einer interaktiven Online-Ausbildung in elementarer Sicherheit ist jetzt für alle Bediensteten obligatorisch, und diese Forderung wird mit Nachdruck durchgesetzt werden. Wie bisher werden in Zusammenarbeit mit den Sicherheitsmanagementteams der VN Informationsveranstaltungen organisiert

⁹ Siehe GB.294/PFA/BS/2 („Follow-up to the accommodation strategy“).

werden, um das Bewußtsein für Sicherheitsaspekte zu stärken. Die Sicherheits-Website für den Außendienst wird auch künftig wichtige Sicherheitsinformationen rechtzeitig verbreiten. Besonderes Gewicht wird darauf gelegt werden, die Sicherheit von Bediensteten zu gewährleisten, die im Rahmen von Projekten der technischen Zusammenarbeit tätig sind, vor allem in Ländern, für die keine regulären Außenämter der IAO zuständig sind. Die Planungsarbeiten für alle künftigen Projekte müssen nunmehr einen Haushaltsposten für Sicherheit umfassen, damit für Projektpersonal Mindest-Sicherheitsnormen gewährleistet sind.

b) Arbeitsschutz

Zielvorgabe:

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

27. Nach der formellen Auflösung des Gemeinsamen Ärztlichen Dienstes zum 31. Dezember 2005 wird das Amt mit größerer Flexibilität die umfassenderen Arbeitsschutzprobleme des Personals in der Zentrale und im Außendienst angehen können. Es wird ein System des Arbeitsschutzmanagements entwickeln, das der Verhütung von Berufskrankheiten und der Verminderung der Berufsgefahren dienen soll. Auf der Grundlage von Arbeitsschutz-Audits an den verschiedenen IAO-Dienstorten werden Analysen von Bedrohungen und Gefahren und die Durchführung entsprechender Gegenmaßnahmen im Vordergrund stehen. Informations-, Aufklärungs- und Verhütungstätigkeiten werden einer Reihe von Gesundheits- und Sicherheitsproblemen gelten, darunter HIV/Aids, Alkohol und Substanzmißbrauch (einschließlich Tabak), kardiovaskulären Risiken, Streß und psychischen Krankheiten, Reisegefahren und Büroergonomie.

c) Ausgewogenheit zwischen Arbeit 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.

28. In diesem Bereich wird HRD vier Aspekte vorrangig behandeln. Erstens werden die bisherigen Regelungen in bezug auf den unbezahlten Urlaub überarbeitet werden. Zweitens werden die geltenden Arbeitszeitregelungen überprüft werden. Was diese betrifft, so wird das Amt die derzeitigen Verfahren für die flexible Arbeitszeit überprüfen und untersuchen, ob es möglicherweise unterschiedliche und angepaßte Arbeitszeitpläne gibt, die es dem Personal ermöglichen, den Anforderungen an ihre Zeit durch die Arbeit (z.B. Konferenzaufgaben) sowie durch persönliche Verpflichtungen (z.B. Kinderbetreuung) besser gerecht zu werden. Drittens werden die Möglichkeiten differenzierterer Vorkehrungen für Teilzeitarbeit, Arbeitsplatzteilung und Telearbeit beurteilt werden. Schließlich wird HRD Möglichkeiten prüfen, mindestens einen Teil des bisherigen Mutterschafts- und Adoptionsurlaubs ähnlich wie den Elternurlaub auf Teilzeitbasis in Anspruch zu nehmen.

d) Konfliktverhütung und -beilegung

Zielvorgabe:

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

29. Das Amt tritt dafür ein, gute und solide Arbeitsbeziehungen aufrechtzuerhalten und das Personal und die Personalgewerkschaft formell und informell in einen Dialog über Grundsatzmaßnahmen und andere Initiativen einzubeziehen, die Anliegen und Interessen des Personals berühren, darunter auch über Angelegenheiten, die bedeutende Veränderungen bedingen, wie z.B. im Zusammenhang mit der Neugliederung von Arbeitseinheiten und der Reorganisation der Arbeit.
30. Es sei ferner daran erinnert, daß der Verwaltungsrat auf seiner 289. Tagung im März 2004 neue Vorkehrungen und Verfahren für die Konfliktverhütung und -beilegung angenommen hat. Zweck der neuen Verfahren ist es, die Verhütung und die informelle Beilegung von Arbeitskonflikten wann immer möglich durch Vermittlung und Schlichtung zu fördern. Im Rahmen der revidierten Strategie wird die Funktionsweise der neuen Vorkehrungen und Verfahren ständig überprüft werden. Ziel ist, ihre Wirksamkeit zu maximieren und die Zahl der Fälle, die die Anwendung formeller Verfahren erfordern, zu vermindern.

e) **Überprüfung der Vertragspolitik**

Zielvorgabe:

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

31. Im November 2001 hat der Ausschuß grundsätzlich Vorschläge zur Straffung und Vereinfachung der im Amt üblichen Vertragskategorien gebilligt¹⁰. Das Amt wurde aufgefordert, diese Arbeit im Rahmen der ICSC-Beschlüsse durchzuführen. Auf ihrer sechzigsten Tagung im März 2005 hat die ICSC ihre Arbeit in diesem Bereich mit der Annahme einer Reihe von Richtlinien abgeschlossen, die von Organisationen des VN-Systems eingehalten werden sollen. Die Richtlinien unterscheiden zwischen regelmäßigen und andauernden Funktionen und kurzfristigen Funktionen zur Erfüllung besonderer Erfordernisse. Sie bieten jeder Organisation genügend Flexibilität, um durch die Anwendung ihrer eigenen Regeln und Vorschriften revidierte Vertragsregelungen einzuführen. Der Bericht der ICSC und die betreffenden Richtlinien werden von der Generalversammlung auf ihrer 60. Tagung (Herbst 2005) geprüft werden. Der ICSC-Beschluß wird HRD die Möglichkeit bieten, die Umsetzung der Vorschläge von 2001 zu überprüfen. Der Ausschuß wird im November 2006, wenn die erforderliche Arbeit abgeschlossen sein soll, um die Genehmigung der revidierten Vorschläge und der entsprechenden Änderungen der Personalordnung gebeten werden.

II. **Verbesserte Umsetzung der revidierten Strategie**

32. Die Erfahrungen haben gezeigt, daß die Planung und Umsetzung der revidierten Strategie eng mit der Verwirklichung der strategischen und operativen Ziele der IAO gekoppelt werden und den Ressourcenzwängen des Amtes Rechnung tragen muß. Deshalb müssen alle Elemente der revidierten Strategie nahtlos integriert und in kohärenter Weise so umgesetzt werden, daß sie sich gegenseitig verstärken. Eine wesentliche Voraussetzung wird darin bestehen, daß der Informationsfluß und die Kommunikation und Konsultation zwischen Management und Personal in bezug auf Initiativen und Entwicklungen im Rahmen der Strategie verbessert wird. Ein weiteres wichtiges Merkmal einer revidierten Strategie müßte die Maximierung der sich aus der Anwendung von IRIS ergebenden Vorteile sein.

¹⁰ GB.282/PFA/11, „Review of contracts policy“.

a) *Bessere Integration der wesentlichen Elemente der Humanressourcenstrategie*

33. Im Dokument GB.292/PFA/17¹¹ wurde festgestellt, daß die Fortschritte bei der Umsetzung der Humanressourcenstrategie seit 1999 ungleichmäßig gewesen seien und daß dies auf die ungenügende Berücksichtigung der Verkopplung und der gegenseitigen Abhängigkeit der wesentlichen Elemente der Strategie zurückzuführen sei. Dies „gefährdet die notwendigen Synergieeffekte und die gegenseitige Unterstützung der verschiedenen Komponenten und vermindert die potentielle Wirkung der Gesamtstrategie“¹². Angesichts dieser Sorge stützt sich jeder der drei vorrangigen Bereiche der revidierten Strategie auf eine Reihe von Aspekten, die sowohl für diesen Bereich als auch für die beiden anderen vorrangigen Bereiche bedeutsam sind. Diese drei vorrangigen Bereiche sind auch deshalb ausgewählt worden, weil sie das Bindeglied zur Erreichung übergeordneter Ziele der Organisation (individuelles Leistungsmanagement ist hierfür das offensichtlichste und wichtigste Beispiel) darstellen und jetzt alle Elemente zusammenfassen, die für die Umsetzung der revidierten Strategie entscheidend sind.

b) *Verstärkung von Kommunikation und Konsultation*

34. Die formelle und informelle Kommunikation und Konsultation wird auch weiterhin entscheidend für die Verbesserung der Zusammenarbeit von HRD mit Linienmanagern, Personal und Personalgewerkschaft sein. Das Leitende Managementteam wird auch künftig eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung der Grundsatzpolitik, der Behandlung von Umsetzungsproblemen und der Entwicklung von „buy in“ Situationen in allen Einheiten des Amtes spielen. Wie im nächsten Abschnitt ausgeführt, entwickelt sich zur Zeit im Zuge der Stellenbesetzungsüberprüfungen eine enge, formelle Partnerschaft zwischen HRD und Linienmanagern. Das monatliche Forum der Linienmanager, das einen informellen Informationsaustausch über Entwicklungen von Interesse für alle Linienmanager ermöglicht, wird unter verstärkter Einbeziehung von Managern im Außendienst weitergeführt werden. Der Dialog mit Linienmanagern über besondere Humanressourcenprobleme und -initiativen wird wie bisher im Rahmen von ad hoc Treffen geführt, bei denen Kommentare erbeten werden und Feedback gewonnen wird. HRD wird ferner weitere Möglichkeiten prüfen, um es Linienmanagern bei Arbeitstagungen und in anderen Diskussionsforen zu ermöglichen, bewährte Praktiken des Humanressourcenmanagements, der Entwicklung von Wissen und Produkten und der Ressourcenmobilisierung auszutauschen. Die Arbeit des JNC und anderer vom Management und der Personalgewerkschaft besetzter paritätischer Organe (z.B. des Paritätischen Ausbildungsrats und der Arbeitsgruppen zur Überprüfung von Kollektivvereinbarungen) sowie der anhaltende informelle Dialog zwischen dem Amt, HRD und dem Personal werden wie bisher in hohem Maß dazu beitragen, praxisnahe, realistische Vorgehensweisen in bezug auf strategische und routinemäßige operative Probleme, die sich durch die revidierte Strategie ergeben, zu entwickeln. Darüber hinaus werden auch weiterhin Beiträge von einzelnen sowie von Gruppen des Personals zu diesen Prozessen angestrebt werden, ähnlich wie dies bereits im Rahmen der bedeutsamen und wirkungsvollen Konsultationen über die Entwicklung der Mobilitätspolitik der Fall ist.

c) *Stellenbesetzungsüberprüfungen*

35. Wie bereits erwähnt, wird die revidierte Strategie einen integrierten Rahmen für die Humanressourcenplanung in Gestalt verstärkter Vorkehrungen für die Stellenbesetzungs-

¹¹ Seite 8, Abs. 29 b)-e).

¹² Ebd., Abs. 29 c).

überprüfung umfassen. Dieser Überprüfungsprozeß ist unerlässlich, um die Leistung der Organisation zu steigern und einen enge Partnerschaft sowie die Rechenschaftspflicht von HRD einerseits und Hauptabteilungs- und Linienmanagern andererseits zu entwickeln. Die Linienmanager gewinnen dabei ein vollständiges Bild der übergreifenden Prioritäten der Humanressourcenpolitik und ihrer eigenen Rolle bei deren Verwirklichung, und HRD entwickelt ein besseres Verständnis für die Programmziele und die benötigten Personal-kompetenzen jeder Hauptabteilung sowie die Routineprobleme der Linienmanager im Zusammenhang mit Humanressourcenangelegenheiten. Die Überprüfungen werden einmal jährlich mit jeder Hauptabteilung in der Zentrale und in den Regionen angesetzt werden, und die Ergebnisse werden ihren Niederschlag in einem rollierenden Humanressourcen-Managementplan finden. Im Verlauf der Stellenbesetzungsüberprüfungen werden die Strategie und die Arbeitsprioritäten jeder Hauptabteilung erörtert, die Erfordernisse an den entsprechenden Kompetenzen ermittelt und Folgemaßnahmen beschlossen, die gewährleisten sollen, daß Kompetenz“lücken“ geschlossen werden, um die Programmdurchführung nicht zu beeinträchtigen. In dieser Hinsicht wird über aktuelle und anstehende unbesetzte Stellen diskutiert, und es werden Möglichkeiten geprüft, einzelne Stellen zu besetzen. Auch Stellenbesetzungs- und Finanzdaten werden in diesem Zusammenhang einer Prüfung unterzogen, um die Leistung der Hauptabteilung, gemessen an den wesentlichen Zielvorgaben der Humanressourcenpolitik, zu beurteilen. Sodann werden Fragen der Personalleistung und -entwicklung diskutiert. Schließlich vereinbaren der zuständige Linienmanager und HRD einen Aktions- und Zeitplan für konkrete Folgemaßnahmen.

d) Nutzung der potentiellen Möglichkeiten des IRIS

36. Das IRIS umfaßt zahlreiche Aspekte und Funktionen, die für die Umsetzung der revidierten Strategie von Bedeutung sind, insbesondere in den Bereichen Einstellung, Personalplanung und Personalentwicklung und Leistungsmanagement. So bietet es beispielsweise Berichts-, Datengewinnungs- und Analysefunktionen, die Managern und HRD bessere Informationen über das Personal im allgemeinen liefern und ihnen die Möglichkeit bieten, Fortschritte in Richtung auf die Ziele der Humanressourcenpolitik zu überwachen. Darüber hinaus bieten die Einführung des Konzepts `Positionen´ in das IRIS und seine Anwendung als Grundlage für die Zuweisung der Aufgaben jedes Bediensteten, in Verbindung mit der Entwicklung des Kompetenzmanagements, HRD entscheidende Möglichkeiten, die Prozesse des Humanressourcenmanagements zu verbessern. Dazu wird das IRIS-Einstellungsmodul die Möglichkeit eröffnen, die Kompetenzen von Bewerbern und die für eine bestimmte Position geforderten Kompetenzen aufeinander abzustimmen und damit die Bewerbersuche und die Bestimmung des jeweiligen engen Bewerberkreises zu erleichtern. Schließlich wird das IRIS dazu beitragen, eindeutiger Arbeitsprioritäten und Tätigkeiten zur Erzielung operativer Ergebnisse und die zur Gewährleistung einer wirksamen Arbeitsleistung erforderlichen Kompetenzen zu ermitteln.

III. Entwicklung eines wirksamen Überwachungs-, Berichterstattungs- und Evaluierungsystems

37. Die revidierte Strategie umfaßt eine Reihe von Zielvorgaben und operativen Komponenten, die im Zeitraum 2006-09 erreicht bzw. umgesetzt werden sollen. Soweit dies möglich ist, sind Zielvorgaben genannt und Umsetzungskosten beziffert worden (siehe weiter unten). Dies wird dazu beitragen, die Einhaltung von Rechenschaftspflichten zu gewährleisten und die ständige Überwachung von Fortschritten zu erleichtern. Mit Hilfe des Informationsrückflusses aus verschiedenen Quellen werden die erforderlichen Änderungen der Strategie, einschließlich ihrer Umsetzungsmodalitäten und Zielvorgaben, durchgeführt. HRD wird eng mit Linienmanagern zusammenarbeiten, um Zielvorgaben auf Hauptabteilungsebene festzulegen, die sodann mit Hilfe der Stellenbesetzungsüberprüfungen und

des ständigen Dialogs vor dem Hintergrund der Fortschritte im Hinblick auf die Zielvorgaben der Organisation überprüft werden. Auf einer qualitativen Ebene wird sich die Überwachung der revidierten Strategie durch HRD beispielsweise auch auf den Zugriff auf einschlägige analytische Daten des IRIS, den Vergleich von Tätigkeiten mit jenen anderer Organisationen des gemeinsamen Systems der VN, Überprüfungen von Ausbildungsplänen der Sektoren/Hauptabteilungen und regelmäßige Erhebungen über die Kundenzufriedenheit erstrecken. Wie der Ausschuß auf seiner 292. Tagung vereinbart hat, wird das Amt im November 2006 und danach jährlich einen Zwischenbericht über die Durchführung der revidierten Strategie vorlegen.

IV. Mittelbedarf

38. Angesichts der HRD zur Verfügung stehenden beschränkten Mittel müssen die im Rahmen der revidierten Strategie ausgewählten vorrangigen Arbeitsaufgaben unbedingt aus den Programm- und Haushaltszuweisungen für 2006-07 finanziert werden. Probleme der Mittelausstattung im Zusammenhang mit der Umsetzung der revidierten Strategie in der Zweijahresperiode 2008-09 werden im Rahmen der Programm- und Haushaltserstellung für diese Zweijahresperiode behandelt werden. Ein großer Teil des derzeitigen HRD-Budgets wird für die Unterstützung der administrativen Humanressourcendienste innerhalb des gesamten Amtes eingesetzt (z.B. Bearbeitung von Personalverträgen, Gehältern und sonstigen Ansprüchen; Verwaltung der Personalkrankenkasse der IAO und der ITU und Unterstützung des Pensionssekretariats). Eine Reihe voraussichtlicher Versetzungen in den Ruhestand im Zeitraum 2006-07 wird die Möglichkeit bieten, eine Neuausrichtung der Arbeit der Hauptabteilung auf die Bereitstellung umfassenderer Unterstützungs- und Beratungsdienste für die Grundsatzpolitik der vorgelagerten Ebene in Angriff zu nehmen. Dies entspricht der Richtungsweisung in der revidierten Humanressourcenstrategie, wird durch die volle Anwendung des IRIS gestärkt werden und zielt darauf ab, die Wirksamkeit der HRD im Rahmen der vorhandenen Mittel zu steigern.
39. Die nachstehende Übersicht 2 enthält eine Zusammenfassung der vorgeschlagenen Zielvorgaben und des *zusätzlichen* Mittelbedarfs für die revidierte Strategie im Zeitraum 2006-07. Sie weist die Kosten der Strategie aus, die sich auf insgesamt 2,94 Millionen US-Dollar belaufen, darunter 0,65 Millionen US-Dollar Personalkosten und 2,29 Millionen US-Dollar Nicht-Personalkosten. HRD glaubt, daß der größte Teil dieser Kosten durch Zuweisungen für die nächste Zweijahresperiode gedeckt werden kann. Um die verbleibenden Kosten zu decken, wird HRD prüfen, ob interessierte Mitgliedstaaten bereit sind, einzelne Humanressourceninitiativen freiwillig zu unterstützen, indem sie Fachkräfte zur Verfügung stellen. (Die vorgeschlagenen Arbeiten an einem revidierten System der Leistungsbeurteilung und des Leistungsmanagements wäre hierfür ein besonders relevantes Beispiel.) Wenn es nicht gelingt, alle erforderlichen Kosten zu finanzieren, dürfte dies zweifellos Verzögerungen und Störungen bei der Durchführung der revidierten Strategie zur Folge haben.

Übersicht 2. Zielvorgaben und Kostenschätzungen für die Durchführung der revidierten Humanressourcenstrategie 2006-07

Zielvorgaben/sonstige Kostenfaktoren	Einmalige Kosten	Laufende Zusatzkosten
<p><i>Verbesserungen der Einstellung, Kandidatensuche und geographischen Vielfalt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verminderung der Einstellungszeit auf 90 Tage (2007) • Ausgewogene regionale Vertretung (Ende 2007) 		<ul style="list-style-type: none"> • Reisen für Interviews usw. (US\$150.000). • Kandidatensuche (z.B. Missionen, Anzeigen) : US\$100.000.
<p><i>Verbesserung der Ausgewogenheit der Geschlechter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung des Frauenanteils im Grad P5 und darüber auf 33 Prozent (2007) 		<ul style="list-style-type: none"> • Reisen für Kandidatensuche und Interviews: im vorstehenden Betrag enthalten.
<p><i>Entwicklung einer geeigneten Dienstgradstruktur</i></p> <p>Mindestens ein Drittel der bis Ende 2009 frei werdenden P5 Stellen werden neu eingestuft. Auch die Dienstgrade anderer im gleichen Zeitraum frei werdender Stellen der höheren Dienstgrade werden überprüft. Für die Bediensteten der unteren Besoldungsgruppen wird eine gesonderte Zielvorgabe erstellt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungsunterstützung für Dienstgradüberprüfung (US\$80.000) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungen zu einzelnen Einstufungsfällen (US\$ 50.000) • Grenzkosten aus Einsparungen durch Netto-Absenkung der Dienstgrade gedeckt.
<p><i>Erhöhung der Mobilität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 40% der in Frage kommenden Bediensteten der höheren und höchsten Besoldungsgruppen mit Erfahrungen in der Zentrale und im Außendienst (Ende 2007) • 33% der Bediensteten der höheren und höchsten Besoldungsgruppen in einer Region kommen aus einer anderen Region 		<p>Die im Haushalt veranschlagten Personalkosten für das Amt im Zeitraum 2006-07 umfassen einen Ansatz für eine 10prozentige Zunahme der (geographischen) Versetzungen.</p>
<p><i>Leistungsbemessung und Leistungsmanagement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung des revidierten Leistungsmanagementsystems (2007) 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalkosten (US\$400.000) plus Beratungen, Ausbildung, Einweisung und Materialerstellung (US\$500.000) 	<ul style="list-style-type: none"> • Einweisung/Ausbildung (US\$100.000)
<p><i>Personalweiterbildung und -entwicklung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 50% (2007) aller Manager/ Aufsichtskräfte haben das MLDP und/oder eine andere einschlägige Managementausbildung abgeschlossen. • Ausbildung junger Bediensteter der höheren Besoldungsgruppen <p>IRIS-Ausbildung für Personal in der Zentrale und im Außendienst</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung in bezug auf Einstufung usw. • Ausbildung für AC-Assessoren • Ausbildung für HRD-Personal 		<ul style="list-style-type: none"> • Berater, Beurteilungen, Arbeitstagen, Online-Material, Missionen (US\$400.000) ¹ • Arbeitsseminare und Studienmissionen (US\$200.000) ¹ • Personalkosten (US\$250.000) plus Ausbildung, Missionen und Erstellung von Dokumenten (US\$400.000) ¹ • Arbeitsseminare über organisatorische Gestaltung, Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzeinstufung (US\$50.000) ¹ • Berater/Arbeitsseminare (US\$30.000) • Arbeitsseminare, Kurzlehrgänge, Missionen usw. (US\$80.000)

Zielvorgaben/sonstige Kostenfaktoren	Einmalige Kosten	Laufende Zusatzkosten
<i>Initiativen zur Ausgewogenheit von Arbeit und Berufsleben</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Personalsicherheit • Arbeitsschutz • Ausgewogenheit von Arbeit und Privatleben • Konfliktverhütung und -beilegung • Vertragspolitik 		<ul style="list-style-type: none"> • Im Programm und Haushalt für 2006-07 vorgesehen (siehe GB.292/PFA/8(Rev.), S. 7-8). • Im Programm und Haushalt für 2006-07 vorgesehen (siehe GB.292/PFA/8(Rev.) Abs. 57, S. 123). • Elternurlaub (US\$150.000) ². • Keine Zusatzkosten erwartet. • Keine Zusatzkosten erwartet.
Insgesamt: US\$2,94 Millionen	Personalkosten: US\$0,40 Millionen	Personalkosten: US\$0,25 Millionen
Personalkosten: US\$0,65 Millionen	Nicht-Personalkosten: US\$0,58 Millionen	Nicht-Personalkosten: US\$1,71 Millionen
Nicht-Personalkosten: US\$2,29 Millionen		
¹ Finanzierung aus Mitteln für Personalweiterbildung und -entwicklung in den Budgets von HRD und anderen Hauptabteilungen. ² Restkosten der Durchführung der neuen Elternurlaubsregel der ICSC. Angenommen wird, daß sonstige hiermit zusammenhängende Kosten (Opportunitätskosten) im Rahmen der Hauptabteilungsbudgets absorbiert werden.		

40. Der Ausschuß möge

- a) *die revidierte Humanressourcenstrategie einschließlich der vorgesehenen Zielvorgaben und unter Kenntnisnahme des hierdurch erforderlichen Mittelbedarfs, billigen; und*

- b) *zur Kenntnis nehmen, daß ein Bericht über Fortschritte bei der Umsetzung der revidierten Strategie im November 2006 und danach jährlich vorgelegt werden wird.*

Genf, 19. Oktober 2005

Zur Beschlußfassung: Absatz 40.

Anhang

Humanressourcenstrategie 2006-2009



