

**ZUR BESCHLUSSFASSUNG**

VIERTER PUNKT DER TAGESORDNUNG

Rahmen für künftige Tätigkeiten im Bereich des ergebnisorientierten Managements

1. Auf der Tagung im November 2005 befaßte sich der Verwaltungsrat mit einer externen Überprüfung des ergebnisorientierten Managements in der IAO¹. Bei den Diskussionen wurde deutlich, daß der Verwaltungsrat das ergebnisorientierte Management als ein strategisches Werkzeug ansieht, das bei der Formulierung von Strategien und Managementbeschlüssen in der IAO systematisch angewandt werden sollte. Es wurde bestimmte Bereiche genannt, die einen verbesserten ergebnisorientierten Ansatz erfordern, z.B. die Programmplanung und Haushaltserstellung, die Humanressourcenentwicklung, die Informations- und Kommunikationstechnologie, die Evaluierung und Aufsicht, das Wissensmanagement, die Außendienststruktur und die Mobilisierung externer Ressourcen. Die Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit wurden unterstützt als Mittel zur Verbesserung der Konsultationen mit Mitgliedsgruppen in Ländern, zur Festlegung von Haushaltsprioritäten, zur Erstellung von Verbindungen mit den Zielen und Strategien der Vereinten Nationen und zur Mobilisierung externer Ressourcen. Es wurde eingeräumt, daß die angestrebten Änderungen nur das Ergebnis eines langfristigen Engagements und Prozesses sein können und daß für die in nächster Zukunft durchzuführenden Arbeiten Prioritäten gesetzt werden müßten.
2. Entsprechend dem in der genannten Diskussion geäußerten Ersuchen skizziert diese Vorlage eine Strategie für die zukünftige Tätigkeit der IAO im Bereich des ergebnisorientierten Managements. Nach ihrer Erörterung und einer Schwerpunktsetzung durch den Verwaltungsrat wird dieser Strategie in den Vorlagen Rechnung getragen, die im November 2006 zur Vorschau auf die Programm- und Haushaltsvorschläge für 2008-09 vorgelegt werden.
3. Diese Vorlage fußt auf einer Reihe von Bemühungen zur Formulierung von Strategien, die bereits im Gang sind, z.B.:
 - Die vom Verwaltungsrat im November 2005 gebilligte Humanressourcenstrategie, zu der im März 2006 zusätzliche Informationen vorgelegt werden.

¹ GB.294/8/1, GB.294/PFA/8/3.

- Die vom Ausschuß für Technische Zusammenarbeit formulierten Leitsätze zur Ressourcenmobilisierung und technischen Zusammenarbeit im Vorfeld der umfassenden Behandlung der Frage der technischen Zusammenarbeit auf der Tagung der Internationalen Arbeitskonferenz im Juni 2006.
- Die vom Verwaltungsrat im November 2005 gebilligte Evaluierungsstrategie.
- Die vom Amt für 2007-09 entwickelte Strategie für Informations- und Kommunikationstechnologie.
- Wissensmanagementinitiativen, insbesondere das Elektronische Dokumentenmanagementsystem (EDMS), das mit Unterstützung des Fonds für Informationstechnologiesysteme und der vom Amt entwickelten Forschungs- und Veröffentlichungsstrategie umgesetzt wird.
- Die externe Evaluierung des ergebnisorientierten Managements durch die Gemeinsame Inspektionsstelle (JIU), wie vom Verwaltungsrat diskutiert.

Ergebnisorientiertes Management und die IAO

Konzeptuelle Grundlage

4. Das ergebnisorientierte Management ist nicht eine vollständige Sammlung von Managementgrundsätzen und -verfahren, sondern eher eine Vorgehensweise. Im Mittelpunkt steht die Idee, daß in der realen Welt zu beobachtende Ergebnisse das Arbeitsprogramm und den Haushalt einer Organisation rechtfertigen. Daher sollten Organisationen ihre Ziele definieren und Strukturen und Ressourcen an die Ergebnisse anpassen, die sie erzielen wollen. Organisationen sind bereit, ihre Leistung anhand der Verwirklichung erwarteter Ergebnisse zu beurteilen. Dies geschieht durch die Messung von Veränderungen, die sich aufgrund einer von einer Organisation geförderten Aktion bei den Politiken oder Fähigkeiten der direkten Leistungsempfänger vollzogen haben.
5. Die mit dem strategischen Management verbundenen Schlüsselverfahren beruhen auf dem Ansatz des logischen Rahmens, wobei Ziele anhand von Ergebnissen formuliert werden, Indikatoren aufgestellt werden, um Fortschritte zu verifizieren, Zielvorgaben als Grundlage zur Beurteilung von Fortschritten festgelegt werden und mit Hilfe von Überwachung, Berichterstattung und Evaluierung geklärt wird, was bereits erreicht wurde, und eine Gelegenheit geboten wird, aus Erfahrungen zu lernen.
6. Die Leistungsmessung ist ein zentrales Element des strategischen Managements. Bei den Indikatoren müssen eine Reihe von Meßproblemen gelöst werden, wobei das schwierigste das Problem der Zuweisung ist: Ist das Ergebnis auf eine Handlung der Organisation oder auf Handlungen anderer zurückzuführen? Andere Meßprobleme sind z.B. die Qualität der meisten angestrebten Ergebnisse, der zur Erzielung sichtbarer Ergebnisse erforderliche Zeitrahmen und die Möglichkeit, daß externe Ereignisse die Ergebnisse beeinflussen. Aufgrund dieser Schwierigkeiten wird bei Verfahren des strategischen Managements großes Gewicht auf die Beschreibung der tatsächlich erzielten Ergebnisse und auf die Verbesserung der Leistungsmessung gelegt.
7. Das strategische Management impliziert eine deutliche Veränderung der Vorgehensweise einer Organisation im Hinblick auf die Rechenschaftspflicht. Auf der Leitungsebene werden einzelne Aktivitäten und Managemententscheidungen weniger wichtig; statt dessen steht mehr Zeit für Fragen wie organisatorische Ziele, Strategien und Leistungsfähigkeit

zur Verfügung. Das leitende Management konzentriert sich auf hochrangige Ziele, während von ihm erwartet wird, daß es Befugnisse und Ressourcen an diejenigen delegiert, die für die Erzielung von Ergebnissen verantwortlich sind. Linienmanager erhalten klare Zielvorgaben und verfügen über große Flexibilität bei der Verwendung von Ressourcen, die zur Erreichung dieser Zielvorgaben zugewiesen worden sind.

8. Die Merkmale jeder Organisation und insbesondere ihre komparativen Vorteile bestimmen die Art und Weise, in der das strategische Management angewandt werden sollte. Die Agenda für menschenwürdige Arbeit ist Triebfeder einer integrierten Vorgehensweise für grundsatzpolitische Veränderungen auf globaler Ebene und in den Mitgliedstaaten. Als Grundlage dienen dabei die komparativen Vorteile der IAO, die Dreigliedrigkeit, internationale Arbeitsnormen und das Wissen über die Welt der Arbeit.

Erfahrungen der IAO mit dem strategischen Management

9. Der amtierende Generaldirektor kündigte zu Beginn seines Mandats an, daß die strategische Haushaltserstellung und ein verbessertes Management ein maßgebliches Thema seiner Amtszeit sein werde ². In den letzten drei Zweijahresperioden hat die IAO bei ihren Bemühungen um die Verwirklichung des strategischen Managements Fortschritte erzielt, z.B.:
 - Ein Konsens unter den Mitgliedsgruppen der IAO in bezug auf die Gesamtziele der Organisation unter dem vereinigenden Thema der menschenwürdigen Arbeit.
 - Umstrukturierung des Amtes auf der Grundlage von Zielen zur Verbesserung der Rechenschaftspflicht. Der erste Schritt war die 1999 vollzogene Umstrukturierung der technischen Programme in vier Sektoren, die den vier strategischen Zielen entsprechen. Im Lauf der Zeit wurden die Hauptabteilungen durch eine Neuausrichtung näher an die operativen Ziele gebracht, und 2004 wurde ein neuer Sektor eingerichtet, der das Management und die Verwaltung zusammenfaßt.
 - Ein ständiger Prozeß der Verbesserung der Leistungsmessung. Für 2006-07 wurde dem strategischen Rahmen eine neue Ebene hinzugefügt, die Ebene der operativen Ergebnisse. Diese zusätzliche Ebene ermöglichte die Entwicklung konkreterer und genauerer Indikatoren. Voraussichtlich werden die tatsächlichen Ausgaben ab 2006-07 als operationelles Ergebnis bilanziert.
 - Integration der Planung, Haushaltserstellung und Berichterstattung für alle Tätigkeiten der IAO nach sämtlichen Finanzierungsquellen.
 - Einführung von Landesprogrammen für menschenwürdige Arbeit, die genutzt werden, um die Ressourcenzuweisungen besser an Länderergebnisse zu koppeln und die Qualität der Leistungsmessung weiter zu verbessern. Dieser Tagung des Verwaltungsrats wurde eine separate Vorlage über Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit vorgelegt ³.
 - Einführung der Programm- und Haushaltserstellung und der Planung der Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit mit IRIS; die Überwachung und Berichterstattung der Durchführung wird sich 2006 anschließen.

² Siehe insbesondere „Executive introduction by the Director-General Elect“ in GB.274/PFA/9/1.

³ GB.295/TC/1.

Mit den bereits genannten Strategien bildet dies eine solide Grundlage für weitere Verbesserungen.

10. Bei der von der Gemeinsamen Inspektionsstelle der Vereinten Nationen durchgeführten Evaluierung der strategischen Haushaltserstellung und des ergebnisorientierten Managements der IAO wurden die erzielten Fortschritte anerkannt und eine Reihe von Maßnahmen für weitere Verbesserungen genannt. Wie erwähnt, können diese Maßnahmen für Verbesserungen zusammenfassend dargestellt werden als ein weiterer Erstreckungsbereich des ergebnisorientierten Managements und eine explizite Strategie, die zu einem grundlegenden Wandel der Organisations- und Managementkultur führt.

Prioritäten für November 2006

11. Ein konzeptueller Rahmen und eine Umsetzungsstrategie für das strategische Management in der IAO (Empfehlung 1 der Evaluierung des strategischen Managements) fanden im letzten November große Unterstützung. Der jetzt vom Amt zugrunde gelegte Rahmen wurde bereits kurz dargestellt. Im November kann ein detaillierterer Rahmen vorgelegt werden. Er würde spezifischere und konkretere Informationen über die Internalisierung des strategischen Managements (Empfehlung 2), möglichere Reformen der ergebnisorientierten Planung (Empfehlung 3) und Verbesserungen bei der Umsetzung des strategischen Managements (Empfehlung 4) enthalten. Bei der Ausarbeitung des Rahmens würde sich das Amt auf bestimmte Maßnahmen mit einem hohen Kosten-Nutzen-Verhältnis konzentrieren, unter der allgemeinen Prämisse, daß die Arbeiten im Rahmen der vorhandenen Mittel durchgeführt werden müssen.

12. Insbesondere würde der Rahmen folgendes enthalten:

- Eine Beschreibung der Vorgehensweise und der wichtigsten in der IAO angewandten Verfahren des strategischen Managements mit einer Betonung der Konsequenzen, die sich aus dem Status der IAO als einer dreigliedrigen normensetzenden Organisation, die auf grundsatzpolitischen Wandel in Mitgliedstaaten ausgerichtet ist, ergeben.
- Eine Erörterung der Probleme, die bei der Messung der von der IAO angestrebten Ergebnisse auftreten, und der Konzepte zur Verbesserung der Leistungsmessung mit konkreten Vorschlägen für stärker fokussierte Indikatoren im Rahmen der operativen Ergebnisse der IAO auf Grundlage der Erfahrungen mit den Landesprogrammen für menschenwürdige Arbeit.
- Eine Analyse der organisatorischen Veränderungen und der für weitere Reformen möglicherweise erforderlichen Maßnahmen, einschließlich der Benennung einer einzigen für eine kohärente Umsetzung des strategischen Managements überall in der Organisation verantwortlichen Dienststelle und der Notwendigkeit von Ausbildung und anderen kapazitätsschaffenden Maßnahmen, insbesondere für das Management.
- Vorschläge zur Straffung des Planungs-, Programmierungs-, Durchführungs- und Berichterstattungszyklus der IAO, mit besonderer Aufmerksamkeit auf die langfristige strategische Planung und das Verfahren, durch das der Berichterstattung und Evaluierung in zukünftigen Programmierungsvorschlägen Rechnung getragen wird.
- Verwandte Vorschläge für Verbesserungen von Format und Inhalt der wichtigsten Programmierungsvorlagen, die dem Verwaltungsrat vorgelegt werden (Strategischer grundsatzpolitischer Rahmen, Programm- und Haushaltsvorschläge, Durchführungsberichte).

- Eine explizite Strategie für den Inhalt und das Verfahren der Landesprogrammierung (Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit).
 - Meßbare Indikatoren und Zielvorgaben für den Sektor Management und Verwaltung, einschließlich einer Überarbeitung der Zielvorgaben für 2006-07.
 - Zeitgebundene Vorschläge für Verbesserungen bei Strategien und dem Ergebnismanagement der IAO in Zusammenhang mit den Empfehlungen 5 bis 10 der JIU-Evaluierung:
 - Humanressourcen;
 - Informations- und Kommunikationstechnologie;
 - Ressourcenmobilisierung und technische Zusammenarbeit;
 - Außendienststruktur und die Einführung von IRIS im Außendienst;
 - Aufsicht und Evaluierung;
 - Wissensmanagement.
 - Verbesserungen im Bereich der Terminologie des ergebnisorientierten Managements, die für mehr Klarheit erforderlich sind und die IAO in Übereinstimmung mit der üblichen internationalen Praxis bringen.
13. Im Licht der laufenden Diskussionen im Verwaltungsrat über Investitionen und im Einklang mit der von der JIU empfohlenen Vorgehensweise würde es als Teil der Vorschau auf die Programm- und Haushaltsvorschläge für 2008-09 zur Investitionsplanung separate Vorschläge geben.
14. Genauere Informationen der im Hinblick auf verschiedene dieser Empfehlungen zu wählenden Vorgehensweise kann Vorlagen entnommen werden, die dieser Tagung des Verwaltungsrats vorliegen ⁴.
15. Die Mittel zur Durchführung dieser Strategien müssen im ordentlichen Haushalt gefunden werden. Dennoch muß bei diesen Maßnahmen sorgfältig auf Ausgewogenheit in bezug auf Kostenwirksamkeit geachtet werden, da die aus dem ordentlichen Haushalt für ihre Durchführung bereitgestellten Mittel Kürzungen von Fachprogrammen und -diensten implizieren, es sei denn, es werden andere Finanzierungsquellen bereitgestellt. Das Amt wiederholt das Ersuchen des Generaldirektors an Mitgliedstaaten, wenn immer möglich Informationen und Fachwissen bereitzustellen, da sich dies positiv auf die Qualität und das Tempo der Fortschritte der IAO im Bereich des strategischen Managements auswirken würde. Außerdem stellt das Amt im Rahmen der technischen Zusammenarbeit fest, daß die bei der Länderprogrammierung gesammelten Erfahrungen zeigen, daß die Mitgliedsgruppen bei der Anwendung von Grundsätzen des strategischen Managements Unterstützung benötigen, wenn sie im Rahmen von Haushaltsbeschränkungen Länderprioritäten festlegen. Dies wäre ein für Geberunterstützung geeigneter Bereich.
16. *Der Ausschuß möge dem Verwaltungsrat empfehlen, den Generaldirektor zu ersuchen, ihm auf seiner 297. Tagung (November 2006) auf der Grundlage dieser Vorlage und der Diskussion darüber als Teil der Vorschau auf die Programm- und Haushaltsvorschläge für 2008-09 eine Strategie für konti-*

⁴ Zum Beispiel GB.295/PFA/18, GB:295/ESP/1/3 und GB.295/TC/1.

nuierliche Verbesserungen des strategischen Managements in der IAO vorzulegen.

Genf, 16. Februar 2006

Zur Beschlußfassung: Absatz 16.