



Verwaltungsrat

350. Tagung, Genf, 4.–14. März 2024

Sektion Programm-, Finanz- und Verwaltungsfragen

PFA

Segment Personalfragen

Datum: 14. Februar 2024

Original: Englisch

Zehnter Punkt der Tagesordnung

Fortschrittsbericht über die Umsetzung der Humanressourcenstrategie für 2022–25

Vielfalt, Rechenschaftspflicht und Respekt

Zweck der Vorlage

Auf seiner 343. Tagung (November 2021) billigte der Verwaltungsrat die Humanressourcenstrategie (HR-Strategie) für 2022–25. Die HR-Strategie zielt darauf ab, sicherzustellen, dass das Personal die höchsten Ansprüche in Bezug auf Kompetenz, Effizienz und Integrität erfüllt, wobei der Aktionsplan zur Steigerung der Vielfalt des Personals des IAA angemessen berücksichtigt werden soll, auch im Hinblick auf die Geschlechterparität und die geografische Vielfalt; zudem sollte einer unzureichenden Vertretung, den für die drei Mitgliedsgruppen relevanten Erfahrungen sowie Chancen für junge Menschen und junge Fachkräfte Rechnung getragen werden. Diese Vorlage beschreibt die Fortschritte, die das Amt im Zeitraum 2022–23 hinsichtlich der wichtigsten Arbeitsergebnisse der HR-Strategie und der Ergebnisse der zwischenzeitlichen Meilensteine erzielt hat (siehe den Beschlussentwurf in Absatz 65).

Einschlägiges strategisches Ziel: Keines.

Einschlägige Ergebnisvorgabe: Unterstützende Ergebnisvorgabe C: Wirksames, effizientes, ergebnisorientiertes und transparentes Management.

Grundsatzpolitische Konsequenzen: Keine.

Rechtliche Konsequenzen: Keine.

Finanzielle Konsequenzen: Keine.

Erforderliche Folgemaßnahmen: Keine.

Verfasser: Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung (HRD).

Verwandte Dokumente: [GB.350/PFA/INF/6](#); [GB.350/PFA/9](#), [GB.347/PFA/14](#); [GB.343/PFA/14](#); [GB.337/PFA/11](#).

► Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	5
Fortschritte in Bezug auf die wichtigsten Arbeitsziele	5
Ergebnisvorgabe 1: Vielfältiges Personal mit den richtigen Qualifikationen für die Zukunft	5
Ergebnisvorgabe 2: Ein respektvolles und stärkendes Umfeld	10
Ergebnisvorgabe 3: Nutzung von Technologien für effiziente HR-Dienste durch fortgesetzte Innovation und Digitalisierung der HR-Funktion	14
Ausblick auf 2024–25	16
Beschlussentwurf	17
Anhang.....	19

► Einleitung

1. Auf seiner 343. Tagung (November 2021) billigte der Verwaltungsrat die Humanressourcenstrategie für 2022–25.¹ Er ersuchte das Amt, bei der Umsetzung der Strategie die erteilten Leitvorgaben zu berücksichtigen, um darauf hinzuarbeiten, dass das Personal die höchsten Ansprüche in Bezug auf Kompetenz, Effizienz und Integrität erfüllt, wobei Folgendes angemessen beachtet werden soll: die Geschlechterparität; die geografische Vielfalt, auch unter dem Aspekt unzureichender Vertretung; für die drei Mitgliedsgruppen relevante Erfahrungen; und Chancen für junge Menschen und junge Fachkräfte sowie für Menschen mit Behinderungen. Ein Bericht zur Umsetzung der Strategie im ersten Jahr ihrer Umsetzung² wurde auf der 347. Tagung (März 2023) erörtert, und der Verwaltungsrat erteilte dem Amt entsprechende Leitvorgaben.
2. Die HR-Strategie für 2022–25 enthält die folgenden Ergebnisvorgaben:
 1. **Vielfältiges Personal mit den richtigen Qualifikationen für die Zukunft:** Förderung von Mitarbeitermotivation und Inklusion – Gewinnung, Entwicklung, Motivierung und Bindung vielfältiger und qualifizierter Bediensteter und Führungskräfte.
 2. **Ein respektvolles und stärkendes Umfeld:** Stärkung von Führungskompetenz, ethischem Verhalten und Rechenschaftspflicht für ein respektvolles Umfeld.
 3. **Nutzung von Technologien für effiziente HR-Dienste durch Innovation und Digitalisierung der HR-Funktion:** HR-Technologien, Digitalisierung und Analysen.
3. Diese Vorlage beschreibt die Fortschritte, die das Amt 2022–2023, zur Halbzeit des für die HR-Strategie vorgesehenen Zeitraums, hinsichtlich der wichtigsten Arbeitsergebnisse und der Ergebnisse der zwischenzeitlichen Meilensteine erzielt hat.

► Fortschritte in Bezug auf die wichtigsten Arbeitsziele

Ergebnisvorgabe 1: Vielfältiges Personal mit den richtigen Qualifikationen für die Zukunft

1.1. **Schwerpunktbereich: Plan für den künftigen Personalbedarf**

4. Das Projekt zur Überprüfung der **generischen Stellenbeschreibungen** für die Kategorie Allgemeiner Dienst in der Zentrale und für die Kategorie Höherer Dienst weltweit dient dazu, zu analysieren, wie sich die Arbeit der IAA-Bediensteten entwickelt hat, und sicherzustellen, dass die Stellenbeschreibungen genau auf die in der heutigen Arbeitssituation relevanten Aufgaben, Qualifikationen und Kompetenzen sowie Erfahrungen und Bildungsanforderungen abgestimmt sind, mit gleichzeitigem Blick auf die Anforderungen für die Zukunft, und trägt so wesentlich zu einem besseren Verständnis der Grundlagen einer erfolgreichen Leistungserbringung bei. Aufbauend auf Konsultationen mit betroffenen Bediensteten, Führungskräf-

¹ GB.343/PFA/14.

² GB.347/PFA/14.

ten, Sachverständigen und Vertretern der Personalgewerkschaft wurden im Rahmen des Projekts in der aktuellen Zweijahresperiode rasche Fortschritte erzielt. Im Mai 2023 wurde eine **neue Kollektivvereinbarung** zwischen dem Amt und der Personalgewerkschaft der IAO unterzeichnet. Im Anschluss daran erfolgte die Zuordnung 319 neuer Stellenbeschreibungen an Mitarbeiter in den Stellenfamilien Fachspezialisten und Evaluierungsspezialisten, die 49,8 Prozent des Personals im Höheren Dienst weltweit ausmachen und deren Stellen mit einer generischen Stellenbeschreibung verbunden sind. Eine Überprüfung der Aufgaben, die von Sekretariats-, Verwaltungsassistenten- und Bürokräften ausgeführt werden, führte zur Schaffung einer einheitlichen Stellenfamilie mit der Bezeichnung „Allgemeine Verwaltungs- und Büroassistentenkräfte“ und der Erstellung von sieben generischen Stellenbeschreibungen. Diese wurden im Dezember 2023 der Kollektivvereinbarung als Anhang beigefügt. Im Zuge dessen wurden 120 neue generische Stellenbeschreibungen den entsprechenden Bediensteten zugeordnet, die 49,6 Prozent der Zielgruppe Personal im Allgemeinen Dienst in der Zentrale ausmachen.

5. In diesen generischen Stellenbeschreibungen sind die im August 2022 eingeführten standardisierten **Mindestanforderungen** bezüglich Bildungsniveau und Berufserfahrung enthalten. Damit wird nicht nur verbesserte Transparenz und Einheitlichkeit erreicht, sondern auch gewährleistet, dass die Anforderungen für eine bestimmte Stelle dem tatsächlichen Bedarf entsprechen und keine unnötigen Hemmnisse für die Diversität des Personals darstellen.³ Für alle Stellen derselben Besoldungsgruppe gelten dieselben Mindestanforderungen bezüglich Bildungsniveau und Jahren an Berufserfahrung. Es besteht jedoch die Möglichkeit, einen ersten Hochschulabschluss in einem relevanten Bereich und zusätzliche Jahre relevanter Erfahrung anstelle eines höheren Abschlusses zu akzeptieren. Zudem wurde die Definition dessen, was unter „Erfahrung auf internationaler Ebene“ zu verstehen ist, erweitert und präzisiert. Insgesamt ergeben sich durch diese Änderungen vermehrt Chancen für eine größere Zielgruppe von Bewerbern mit unterschiedlichem Hintergrund und vielfältigerer Berufserfahrung.
6. In Anbetracht der Tatsache, dass Qualifikationsleitbilder, Qualifikationsanforderungsprofile und Analysen von Qualifikationsdefiziten integraler Bestandteil der strategischen Personalplanung sind, hat das Amt eine **Bestandsaufnahme der Qualifikationen** eingeleitet. Phase 1 dieser Bestandsaufnahme bezieht sich auf die zur Erreichung der grundsatzpolitischen Ergebnisvorgaben (1 bis 7) erforderlichen Qualifikationen. Die Bestandsaufnahme umfasst rund 1.200 Bedienstete in der Zentrale und in den Regionen, darunter Direktoren und Unterabteilungsleiter von Grundsatzabteilungen, Fachspezialisten, leitende Fachberater und nationale Programmkoordinatoren. Im Rahmen einer Reihe von Seminaren unter Mitwirkung von Arbeitsgruppen aus allen grundsatzpolitischen Ergebnisvorgaben wurde eine robuste Qualifikationssystematik entwickelt. Die Systematik umfasst Kernqualifikationen, fachliche Qualifikationen, Führungsqualifikationen sowie auf die jeweiligen Ergebnisvorgaben zugeschnittene Qualifikationen. Parallel dazu wurde im Rahmen des bestehenden Talentmanagementsystems des IAA ein Instrument für die Qualifikationsanforderungsprofile entwickelt. Die Qualifikationsbewertungsphase begann im November 2023. Mit Stand Mitte Januar 2024 haben 79 Prozent der an der Phase 1 teilnehmenden Personen die Bewertung ihrer Qualifikationen abgeschlossen. Im ersten Quartal 2024 folgen eine statistische Analyse, die Bedarfsklärung, eine Defizitanalyse sowie die Erarbeitung von Vorschlägen zur Behebung von Defiziten. Die Erstellung von Qualifikationsleitbildern für die in Phase 2 vorrangig zu berücksichtigenden Gruppen

³ Wie in Initiative 3 des Aktionsplans zur Steigerung der Vielfalt des Personals des IAA beschrieben, [GB.337/PFA/11](#).

(Führungspersonal im Feld, administrative Unterstützungsfunktionen im Allgemeinen Dienst) wird im ersten Quartal 2024 in Angriff genommen.

1.2. **Schwerpunktbereich: Gewinnung, Einstellung und Motivierung vielfältiger Bediensteter**

7. Im Zeitraum 2022–23 ergriff das Amt eine Reihe von Maßnahmen zur Unterstützung von Vielfalt und Inklusion, entweder im Rahmen der HR-Strategie der IAO oder im Rahmen anderer themenbezogener Strategien der IAO, die auf die Förderung der Gleichbehandlung und die Schaffung einer inklusiven Kultur für bestimmte vielfältige Gruppen abzielen.⁴ Zu den im HR-Kontext verfügbaren Handlungsmöglichkeiten gehören Kontaktarbeit, Einstellungsverfahren, Politikentwicklung, Kulturwandel und Laufbahnentwicklung sowie die Zusammenarbeit mit Netzwerken, Gemeinschaften und Mitarbeiterressourcengruppen und deren Unterstützung.
8. Im Rahmen der **Kontaktarbeit** hat das Amt weitere Schritte unternommen, um ein vielfältiges Spektrum an Bewerbern zu gewinnen, darunter Personen, die über für die drei Mitgliedsgruppen relevante Erfahrung verfügen, und bat zu diesem Zweck die Mitgliedsgruppen um Orientierungshilfe und Unterstützung. Spezifische Maßnahmen wurden ergriffen, um über das Personalbeschaffungs-, Zuweisungs- und Vermittlungssystem (RAPS) veröffentlichte Informationen zu offenen Stellen an vereinbarte Ansprechpartner der Mitgliedsgruppen sowie Untergruppen der Mitgliedsgruppen weiterzuleiten. Wichtige Stellenausschreibungen wurden auf dem IAO-Account in den **sozialen Medien** veröffentlicht, und das Amt nahm die Zusammenarbeit mit einem auf die Unterstützung von internationalen Organisationen bei der Kontaktarbeit spezialisierten externen Anbieter auf. Letzterer führte auch gezielte Kampagnen zur Erhöhung der Zahl der Bewerbungen durch, auch in Bezug auf Geschlecht und Nationalität sowie bei bestimmten Stellen, deren Besetzung sich als schwierig erwiesen hatte.
9. Im Zeitraum 2022–23 war die IAO auf acht **Karrieremessen** vertreten, die von Universitäten weltweit organisiert wurden, darunter auch in Regionen mit einer großen Zahl nicht oder unterrepräsentierter Länder, und nahm dabei Kontakt zu Teilnehmern aus einem breiten Spektrum von Nationalitäten und beruflichen Hintergründen auf. Zudem nahm die IAO an gezielten virtuellen Karrieremessen teil, deren Schwerpunkt auf spezifischen Zielgruppen lag, wie Frauen in Führungspositionen und Menschen mit Behinderungen. Das Amt nahm auch Kontakt mit Organisationen für Menschen mit Behinderungen auf, um ihnen die Arbeit der IAO näherzubringen und ein besseres Verständnis für die Hindernisse zu entwickeln, denen sich ihre Mitglieder bei einer Bewerbung gegenübersehen.
10. Im Zeitraum 2022–23 wurden 153 **Stellenausschreibungen** über das RAPS veröffentlicht. In dieser Zweijahresperiode betrug die durchschnittliche Zeit vom Ende der Bewerbungsfrist bis zur Auswahlentscheidung 197 Tage.
11. Für Projekte der Entwicklungszusammenarbeit wurden im Zeitraum 2022–23 insgesamt 233 freie Stellen im Höheren Dienst besetzt. Für **wichtige Projektstellen** belief sich die durchschnittliche Anzahl von Kalendertagen zwischen dem Ende der Bewerbungsfrist und dem Dienstantritt der ausgewählten Kandidaten im Jahr 2022 auf 124 Tage gegenüber 122 Tagen im Jahr 2023. Die durchschnittliche Zeitspanne von der Auswahlentscheidung bis zum Dienstantritt

⁴ Dazu gehören etwa der mit dem Systemweiten Aktionsplan der Vereinten Nationen für die Gleichstellung der Geschlechter und die Stärkung der Frauen (UN-SWAP) abgestimmte IAA-Aktionsplan für Geschlechtergleichstellung und die im Einklang mit der Strategie der Vereinten Nationen zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen (UNDIS) stehende Strategie der IAO zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen.

des ausgewählten Bewerbers betrug für alle Stellen der Entwicklungszusammenarbeit 65 Tage (geringfügig weniger als die in den vorangegangenen drei Jahren verzeichneten 68 Tage).

12. Das im November 2023 finalisierte und seither online verfügbare **Anwerbungs- und Auswahl-Toolkit im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit** bietet bewährte Praktiken für jeden Verfahrensschritt, wobei die Schwerpunkte auf einer erweiterten Planung, kürzeren Projektanlaufzeiten und einem geringeren Zeitaufwand für die Entscheidungsfindung der an Einstellungsverfahren beteiligten Führungskräfte liegen. Das Toolkit ist für sämtliche an der Einstellung von Personal in der Entwicklungszusammenarbeit beteiligten Führungskräfte und Bediensteten in den drei Amtssprachen der IAO verfügbar. Es berücksichtigt Bemerkungen und Empfehlungen der außeramtlichen Rechnungsprüfer ebenso wie die Bewertung durch MOPAN (Netzwerk zur Bewertung der Leistungsfähigkeit multilateraler Organisationen) in Bezug auf den im Bereich Entwicklungszusammenarbeit bestehenden Bedarf an Leitlinien für Einstellungsverfahren, um so die Anwerbungs- und Auswahlverfahren in allen Einheiten des Amtes zu harmonisieren und die Einstellungsverfahren zu beschleunigen.
13. Zur Unterstützung der beruflichen Entwicklung von Frauen wurden im Zeitraum 2022–23 mehrere wichtige Initiativen auf den Weg gebracht. Das Programm „Malkia“ für weibliche IAA-Bedienstete der Besoldungsgruppe P3 im Außendienst und in der Kategorie der nationalen Bediensteten (40 Teilnehmerinnen) sowie das organisationsübergreifende „EMERGE“-Programm für Frauen der Besoldungsgruppe P3 in Genf (neun Teilnehmerinnen vom IAA) dienen dazu, **eine Riege künftiger weiblicher Führungskräfte aufzubauen**. 24 Kolleginnen nahmen an dem vom Personalkolleg des Systems der Vereinten Nationen (UNSSC) durchgeführten Programm „Führungskompetenz, Frauen und die Vereinten Nationen“ teil. Dieses Programm richtet sich insbesondere an Frauen in den Besoldungsgruppen P4/P5 und soll ihnen Gelegenheit bieten, ihre Führungskompetenzen weiter zu verbessern und sich gleichzeitig untereinander zu vernetzen und voneinander zu lernen. Zu den dabei behandelten Themen gehören unterschiedliche Ansätze zur Führungsrolle, geschlechtsspezifische und kulturelle Dimensionen der Führungskompetenz sowie Erfahrungen im Umfeld der Vereinten Nationen. Das **Karriere-Mentoring-Programm** für Frauen wurde 2022 eigens dazu ins Leben gerufen, um den Fortschritt auf dem Weg zur Geschlechterparität in der oberen Führungsebene des IAA gezielt voranzutreiben. Die 63 Frauen aus dem gesamten Amt, die als Mentees daran teilnahmen, wurden von ebenso vielen Mentoren betreut. Mit Stand 31. Dezember 2023 waren 25 Prozent der Mentees entweder befördert worden, hatten den Umstieg von einer aus Sondermitteln finanzierten Stelle auf eine aus dem ordentlichen Haushalt finanzierte Stelle im Rahmen einer gewonnenen Ausschreibung geschafft oder durch Übernahme einer anderen Rolle in derselben Besoldungsgruppe neue Herausforderungen angenommen.
14. Der **Frauenanteil in Führungspositionen** (P5 und höher mit aus dem ordentlichen Haushalt finanzierten Verträgen) lag zum 31. Dezember 2023 bei 43 Prozent und übertraf damit die Zielvorgabe für 2023 und 2025. Es wird fortlaufende Anstrengungen brauchen, um das erreichte Niveau aufrechtzuerhalten und weiter auszubauen, da in den kommenden Jahren weibliche Führungskräfte in den Ruhestand treten werden. Um die von UN Women für die Geschlechtergleichstellung festgelegte Spanne von 47–53 Prozent einzuhalten, wird es auch wichtig sein, in den niedrigeren Besoldungsgruppen mehr männliche Bedienstete zu gewinnen und einzustellen.
15. Das Amt wird auch die geografische Vertretung in seinen Einheiten weiter verbessern müssen. Im Zeitraum 2022–23 sind neun neu im IAA vertretene Länder hinzugekommen. Trotz vermehrter Kontaktarbeit lag der Anteil der neu eingestellten regulären Bediensteten aus unzureichend vertretenen Ländern über den Zeitraum 2022–23 bei 15 Prozent und somit unterhalb der Ende 2021 festgelegten Ausgangsbasis von 17 Prozent.

16. Das **Führungskräfteprogramm für nationale Bedienstete im höheren Dienst** wurde im Hinblick auf diese Problematik eingeführt und unterstützt lokale Bedienstete dabei, sich erfolgreich für internationale Positionen zu bewerben, für die das Kriterium der geografischen Verteilung gilt. Das Laufbahnentwicklungsprogramm stand ursprünglich ausschließlich nationalen Bediensteten aus unzureichend oder nicht vertretenen Ländern offen. Auf Ersuchen der Regionen wurde das Programm erweitert und ermöglicht nun auch die Teilnahme nationaler Bediensteter aus angemessen oder überproportional vertretenen Ländern, da bei vielen dieser Länder wegen des Übertritts von Kollegen in den Ruhestand in den kommenden Jahren das Risiko einer unzureichenden oder fehlenden Vertretung besteht. Das 2023 ins Leben gerufene Führungskräfteprogramm für nationale Bedienstete hat eine Laufzeit von zwei Jahren und wird somit über 2024 hinaus fortgesetzt. Es besteht aus zwei Kernelementen („Emerging Leaders Programme“ des UNSSC und **Fernsprachunterricht**) sowie mehreren optionalen Elementen (darunter Coaching für Führungskräfte, ein Laufbahnentwicklungsprogramm sowie Module zur Bewerbung für Stellen beim IAA) und kann somit an den jeweiligen Lernbedarf der Teilnehmer angepasst werden. Von den 90 nationalen Bediensteten, die an dem Programm teilnehmen, sind 41 Prozent Frauen und 67 Prozent stammen aus unzureichend oder nicht vertretenen Ländern (41 Teilnehmer aus nicht vertretenen Ländern, 19 aus unzureichend vertretenen Ländern).
17. Das Amt hat im Zeitraum 2022–23 zwei neue E-Learning-Programme zur Förderung eines Kulturwandels in Bezug auf Vielfalt und Inklusion ins Leben gerufen: einen obligatorischen Kurs zur **Inklusion von Menschen mit Behinderungen**, der das Vertrauen der Bediensteten in die Förderung der Inklusion von Menschen mit Behinderungen und ihr Engagement dafür stärken soll, sowie einen Kurs zum Thema **Geschlechtergleichstellung zählt: Herbeiführung eines geschlechtertransformativen Wandels**, der den Wissensstand über die Gleichstellung der Geschlechter verbessern soll und praktische Werkzeuge zur Berücksichtigung der Geschlechterperspektive am Arbeitsplatz und bei der täglichen Arbeit bereitstellt. Im Rahmen des IAA-Aktionsplans für Geschlechtergleichstellung 2022–25 haben Vertreter der höheren Führungsebene des IAA Schulungen zu geschlechterbezogenen Themen absolviert. Darüber hinaus haben sie sich auch im Zusammenwirken mit der Mitarbeiterressourcengruppe zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen bemüht, ein besseres Verständnis für die Herausforderungen zu entwickeln, denen sich Bedienstete des IAA gegenübersehen, die mit einer Behinderung leben oder ein Familienmitglied mit einer Behinderung haben.

1.3. **Schwerpunktbereich: Entwicklung der Fähigkeit zur Leistungserbringung**

18. Die im Rahmen der drei Ergebnisvorgaben dieser Strategie jeweils hervorgehobenen Aktivitäten zur Kapazitätsentwicklung stellen nur einen Ausschnitt aus dem Angebot an zentral verwalteten Personalentwicklungsmöglichkeiten dar, die den Bediensteten angeboten werden. Das breit gefächerte Standardangebot umfasst Sprachkurse und Schulungen zu Kommunikationsfähigkeiten, Konfliktmanagement, Personalführung sowie interner Verwaltungsführung. Die Tatsache, dass diese Schulungen allen Bediensteten weltweit online zur Verfügung stehen, hat zu einem erhöhten Interesse und einer steigenden Nachfrage geführt. Der Orientierungsworkshop für neue Bedienstete wird nun sowohl online als auch im Präsenzformat angeboten, wodurch eine wirksamere Durchführung für eine größere Zielgruppe möglich ist.
19. Zusätzlich zu den zentral organisierten Kapazitätsentwicklungsmöglichkeiten werden den Organisationseinheiten weltweit Mittel für **dezentralisierte Personalentwicklungsaktivitäten** übertragen, um den jeweiligen Bedarf auf Ebene der Hauptabteilungen, Büros und Einzelpersonen gezielt abdecken zu können. Um die Direktoren bei der Erstellung einer Lernstrategie für die Zweijahresperiode zu unterstützen, sind Lernkoordinatoren (bzw. fallweise ein

Lernausschuss) bestellt. Die Lernkoordinatoren erhalten von HRD Schulungen und Orientierungshilfen hinsichtlich der Lernprioritäten der Organisation. Darüber hinaus haben sie Zugriff auf die Unterlagen zu den Personalentwicklungszielvorgaben für die Bediensteten in ihrem Zuständigkeitsbereich.

20. In Anbetracht der zahlreichen Möglichkeiten, die zur Kapazitätsentwicklung zur Verfügung stehen, muss der entsprechende Zeitaufwand strategisch und bedarfsorientiert geplant werden. Der Indikator zur Messung der Anwendbarkeit von zentral verwalteten und dezentralen Personalentwicklungsprogrammen stammt aus der Erhebung „Organizational Health Index“ (OHI) und bezieht sich auf den Anteil der Bediensteten, die angeben, dass sie die zur effektiven Verrichtung ihrer Arbeit notwendigen Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten erhalten. Im Zeitraum 2022–23 wurde die OHI-Erhebung nicht durchgeführt, daher war es auch nicht möglich, ein Ergebnis für den zwischenzeitlichen Meilenstein zu diesem Indikator vorzulegen. Allerdings erfreuen sich diese Programme weiterhin einer hohen Nachfrage und erzielen positive Rückmeldungen.
21. Lernen am Arbeitsplatz ist ein weiterer wirksamer Mechanismus zur Kapazitätsentwicklung, und auch die Arbeitskräftemobilität kann gleichermaßen als Impulsgeber für den Erwerb neuer Fähigkeiten und als ein positives Zeichen dafür gelten, dass ein positives Maß an übertragbaren Qualifikationen vorhanden ist. Mit insgesamt 309 „mobilen“ Bediensteten im Zeitraum 2022–23 nimmt die **Mobilität im IAA** zu. Im Jahr 2023 hat sich die geografische Mobilität gegenüber 2022 verdoppelt: 58 Bedienstete wechselten den Dienstort (gegenüber 29 im Jahr 2022). Auch bei der funktionalen Mobilität war im Jahr 2023 mit 114 Personalbewegungen am selben Dienstort (gegenüber 108 im Jahr 2022) ein Zuwachs zu verzeichnen. Aller Voraussicht nach werden die Änderungen in der Mobilitätspolitik, die derzeit ausgehandelt werden, dazu beitragen, dass sich dieser Trend fortsetzt.

Ergebnisvorgabe 2: Ein respektvolles und stärkendes Umfeld

2.1. Schwerpunktbereich: Stärkung der Rechenschaftspflicht für erbrachte Leistungen

22. In Bezug auf das Leistungsmanagement ist das IAA nach wie vor gut aufgestellt mit einer Erfüllungsquote von 89 Prozent für 2023 zum 31. Dezember 2023.
23. Zur Stärkung einer amtsweiten Leistungskultur wurde ein umfassender Rahmen von Lernaktivitäten entwickelt und sowohl Führungskräften als auch Bediensteten weltweit zur Verfügung gestellt. Im Dezember 2022 wurde erstmals ein neuer Online-Schulungskurs zum Thema **„Effektives Leistungsmanagement“** angeboten, und 2023 wurden acht jeweils zwei Halbtage umfassende Workshops in allen drei Amtssprachen der IAO durchgeführt, die von insgesamt 146 Führungskräften besucht wurden. Dieser Workshop stieß auf großes Interesse und wird im ersten Quartal 2024 erneut angeboten werden. Eine Kurzversion dieses Workshops wurde für hochrangige Bedienstete und HR-Assistenzpersonal in den Regionen Amerika, Afrika und Asien und Pazifik sowie für Leistungsmanagement-Ansprechpartner abgehalten (insgesamt 262 Teilnehmer). 2023 wurde ein E-Learning-Modul zum Leistungsmanagementrahmen entwickelt, das allen Bediensteten ab Anfang 2024 zur Verfügung stehen wird. Weitere Angebote umfassen Themen wie „Das Gespräch zu meinem Leistungsmanagement richtig führen“, „Feedback abgeben und erhalten“ und „WACHSTUMsgespräche“. Insgesamt haben im Verlauf der Zweijahresperiode mehr als 950 Bedienstete und Führungskräfte in irgendeiner Form an Schulungen zum Thema Leistungsmanagement teilgenommen.
24. Der Indikator zur Messung der Wirksamkeit des Leistungsmanagementrahmens stammt aus der OHI-Erhebung und bezieht sich auf den Anteil der Bediensteten, die angeben, dass beim

IAA ein klarer Zusammenhang zwischen Leistung und Konsequenzen besteht. Im Zeitraum 2022–23 wurde die OHI-Erhebung nicht durchgeführt, daher war es auch nicht möglich, ein Ergebnis für den zwischenzeitlichen Meilenstein zu diesem Indikator vorzulegen. Die Arbeit des Berichtsprüfungsausschusses bietet einen alternativen Ansatz zur Analyse des Zusammenhangs zwischen Leistung und Konsequenzen.⁵ Im Zeitraum 2022–23 befasste sich der Ausschuss mit 62 Fällen von Bediensteten, deren Leistungen nicht den Erwartungen entsprachen, und bot den Bediensteten sowie ihren Vorgesetzten Orientierungshilfen zur Leistungsverbesserung an (unter anderem durch die Erarbeitung von Leistungsverbesserungsplänen). Während einige dieser Fälle noch nicht abgeschlossen sind und eine Reihe von Bediensteten eine Leistungsverbesserung erzielen konnten, kam es bei 22 Bediensteten zum Austritt aus dem Dienst durch Verwaltungsbeschluss, Kündigung oder Vertragsablauf.

2.2. Schwerpunktbereich: Neue Arbeitsweisen

25. Am 1. Juli 2023 wurde eine neue Politik **für flexible Arbeitsregelungen** eingeführt, die Anpassungen an den neuen Kontext in Bezug auf Arbeit und Umfeld vorsieht, den Bediensteten eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ermöglicht und dabei gleichzeitig durch eine Verbesserung der Produktivität die operative Durchführung gewährleistet. Obwohl die neuen Regelungen grundsätzlich für alle Bediensteten konzipiert sind, handelt es sich dabei um freiwillige Vereinbarungen, die nach wie vor den jeweiligen Erfordernissen des Dienstes untergeordnet und davon abhängig sind, ob sie mit der durchzuführenden Arbeit vereinbar sind. In Anerkennung der Bedeutung einer gemeinsamen Büropräsenz für die Teamarbeit und für das gemeinsame Gestalten enthält die Politik klare Bestimmungen zur Gewährleistung einer jederzeit angemessenen Büropräsenz und gibt strenge Grenzen für die Nutzung von Telearbeit außerhalb des Dienstortes vor.
26. Begleitet wurde die Einführung der neuen Politik durch eine umfangreiche Reihe von Initiativen, um diesen Wandel zu begleiten, darunter eine interne Informationsstrategie sowie auf Bedienstete und Führungskräfte zugeschnittene Schulungsmaßnahmen. Der Generaldirektor kündigte den Bediensteten die Einführung der neuen Politik bei einem „Town-Hall“-Treffen an, bei dem er die Bediensteten dazu aufforderte, bei der Anwendung der neuen Maßnahmen Verantwortungsbewusstsein und Kooperationsbereitschaft an den Tag zu legen. Für die Angehörigen des leitenden Managements fanden spezielle Informationsveranstaltungen statt, um sicherzustellen, dass sie das für die Umsetzung der neuen Politik erforderliche Rüstzeug an die Hand bekamen. Amtsweit absolvierten mehr als 1.000 Bedienstete eine Reihe von regionalen Webinaren, bei denen die neue Politik, die Gründe für ihre Einführung und die flankierenden Maßnahmen erläutert wurden. Im Anschluss daran nahmen insgesamt 527 Bedienstete an einem von 28 Online-Kursen teil, bei denen praktische Fragen zur Umsetzung der Politik auf Amts-, Team- und persönlicher Ebene behandelt wurden.
27. Der neue Rahmen flexibler Arbeitsregelungen wird ferner durch Orientierungshilfen und Schulungsangebote zu Führungskompetenz, Leistungsmanagement und einem effektiven Arbeiten in hybriden und virtuellen Teams unterstützt.
28. Die Regelungen scheinen gut zu funktionieren und es gibt nur sehr wenige Rückmeldungen über Probleme. HRD wird in Beratung mit dem Vorstand der Personalgewerkschaft Ende 2024

⁵ Der Berichtsprüfungsausschuss ist ein vom Generaldirektor eingesetztes Gremium, dessen Aufgabe darin besteht, die Umsetzung des Leistungsmanagementrahmens zu unterstützen, Empfehlungen zu seiner Umsetzung an Bedienstete und Führungskräfte abzugeben sowie dem Generaldirektor gegenüber Empfehlungen hinsichtlich Bediensteter auszusprechen, die auf Probezeit sind bzw. laufend unzureichende Leistungen erbringen.

die Umsetzung der Politik und ihre Auswirkungen auf Arbeitsweisen überprüfen. Dem Generaldirektor werden dann entsprechende Empfehlungen für gegebenenfalls erforderliche Anpassungen übermittelt werden.

29. Das Amt hat einen dreijährigen **Aktionsplan zu psychischer Gesundheit und Wohlbefinden** fertiggestellt, der auf den Leitlinien der WHO/IAO zur psychischen Gesundheit bei der Arbeit und auf der Strategie der Vereinten Nationen für psychische Gesundheit und Wohlbefinden 2024 aufbaut, zu der die IAO einen aktiven Beitrag geleistet hat. Dieser Aktionsplan, der einen umfassenden Rahmen von Maßnahmen, darunter auch Lernaktivitäten für Führungskräfte, zur Förderung der physischen und psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens des gesamten Personals vorsieht, wurde vom Arbeitsschutzausschuss gebilligt und vom leitenden Management Anfang Dezember 2023 angenommen.
30. Im Oktober wurde anlässlich des **Welttags für psychische Gesundheit 2023** zum Thema „Psychische Gesundheit als universelles Menschenrecht“ eine Vielzahl von Aktivitäten durchgeführt, unter anderem eine Videobotschaft des Generaldirektors sowie die Inbetriebnahme neuer Intranetseiten, die speziell Themen im Zusammenhang mit psychischer Gesundheit und Wohlbefinden gewidmet sind.
31. Führungskräften kommt eine wichtige Rolle dabei zu, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das guter psychischer Gesundheit und Wohlbefinden förderlich ist. In die Bewertung aller Bediensteten in Vorgesetztenfunktionen fließt mit ein, ob sie aktiv Maßnahmen zur Förderung eines respektvollen, sicheren und inklusiven Arbeitsumfelds ergreifen. Das IAA hat maßgeblich zum Programm „**Lead and Learn**“ betreffend psychische Gesundheit und Wohlbefinden beigetragen, das Führungskräften seit 2022 online über die UNSSC-Blue-Line-Plattform zur Verfügung steht. Im Jahr 2023 wurden die zentralen Botschaften zum Thema psychische Gesundheit und Wohlbefinden durchgängig in die IAA-Schulungen zu Personalführung und Leistungsmanagement einbezogen. Während der gesamten Zweijahresperiode bot das Amt allen Bediensteten Möglichkeiten, sich näher über den Themenkomplex psychische Gesundheit und Wohlbefinden zu informieren, unter anderem durch einen E-Learning-Pfad zum Thema Wohlbefinden bei LinkedIn Learning.

2.3. Schwerpunktbereich: Ein respektvolles und ethisches Arbeitsumfeld

32. Das Amt unternimmt weiterhin Anstrengungen, um sicherzustellen, dass respektloses und unethisches Verhalten erkannt, wirksam angegangen und angemessen sanktioniert werden kann. Dies ist von entscheidender Bedeutung, um ein **sicheres und respektvolles Arbeitsumfeld** zu gewährleisten. Dank der koordinierten Anstrengungen von HRD, des Mediators, des Ethikbeauftragten, des Büros für interne Rechnungsprüfung und Aufsicht sowie der Personalgewerkschaft konnten die Bediensteten im gesamten Amt eine Reihe von Informations- und Schulungsveranstaltungen zu Themen wie respektvoller Arbeitsplatz, Maßnahmen gegen Belästigung, ethisches Verhalten sowie Verhütung von Betrug und Fehlverhalten in Anspruch nehmen. Dazu gehörten gezielte Veranstaltungen für Führungskräfte in der Region Asien und Pazifik und für alle Bediensteten im Regionalbüro für Afrika sowie im Rahmen des vom Internationalen Ausbildungszentrum der IAO (Turiner Zentrum) veranstalteten Kurses zur Steigerung der Leistung der Außenämter. Die Kampagne „ILO Respect“, die noch gezielter auf die Förderung eines Höchstmaßes an ethischem und respektvollem Verhalten und die Beseitigung jeglicher Form von Diskriminierung, Gewalt und Belästigung innerhalb der Organisation ausgerichtet ist, wird im Laufe des Jahres 2024 umgesetzt werden.
33. Das **E-Learning-Modul zur Prävention von sexueller Ausbeutung und sexuellem Missbrauch** wurde aktualisiert. Zudem wurde unter der Bezeichnung „**United to Respect**“ ein

neues E-Learning-Modul zur Verhütung von Machtmissbrauch, Belästigung, sexueller Belästigung und Diskriminierung eingeführt. Die auf den vom Sekretariat der Vereinten Nationen erstellten Versionen aufbauenden Kurse sind für alle Bediensteten und Praktikanten des IAA verpflichtend. Bis dato haben 95 Prozent beziehungsweise 85 Prozent diese Module absolviert. 2023 wurde mit der Aktualisierung eines E-Learning-Moduls zum Thema Ethik begonnen, das voraussichtlich im Laufe des Jahres 2024 fertiggestellt wird.

34. Das Amt hat einen **Verhaltenskodex zur Verhütung aller Formen von Gewalt und Belästigung bei IAO-Veranstaltungen** erarbeitet, der bei der Internationalen Arbeitskonferenz im Jahr 2022 vorgestellt wurde. Dazu wurde umfangreiches **Informations- und Orientierungsmaterial** in allen drei Amtssprachen erstellt, darunter ein Leitfaden für Führungskräfte zur Verhütung aller Formen von Gewalt und Belästigung, einschließlich sexueller Belästigung, sexueller Ausbeutung und sexuellen Missbrauchs, sowie eine genauere Orientierungshilfe für vorbildliche Managementpraktiken bei laufenden Ermittlungen. Die Leitlinie der IAO zur Konfliktbeilegung wurde aktualisiert. Weitere Materialien werden in Kürze veröffentlicht, unter anderem eine Publikation zum opferzentrierten Ansatz im IAA, eine Leitlinie zur Verhütung und Bekämpfung von sexuellem Fehlverhalten sowie Leitvorgaben für Bedienstete hinsichtlich vorbildlicher Praktiken bei Ermittlungen. 2024 werden darüber hinaus Verbesserungen an der **Intranet-Seite des IAA** zur Förderung des respektvollen Umgangs vorgenommen und eine größere Zahl von an alle Bediensteten gerichteten Kampagnen- und Sensibilisierungsmaterialien zum Thema Bekämpfung negativen Verhaltens und Schaffung eines sicheren und respektvollen Arbeitsumfelds veröffentlicht werden.
35. Die Arbeiten zur Aktualisierung der **Antibelästigungspolitik des Amtes**, um sie mit den im IAO-Übereinkommen (Nr. 190) über Gewalt und Belästigung, 2019, verankerten Grundsätzen und Rechten in Einklang zu bringen, werden 2024 abgeschlossen werden. Es besteht auch die Absicht, eine Kultur des sogenannten „Upstanding“, das heißt des Einstehens für Opfer, und des frühzeitigen Eingreifens zu fördern, um Probleme mittels eines zunächst auf informeller Ebene angesiedelten Ansatzes zu lösen. Der Zugang zu Möglichkeiten einer gegebenenfalls erforderlichen formellen Konfliktlösung wird erleichtert.
36. Die Achtung der Vielfalt in allen Formen wird durch eine Überprüfung der internen Konzepte und Verfahren der IAO gefördert. Die Einhaltung der Strategie der Vereinten Nationen zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen (UNDIS) soll mittels einer **neuen Politik der IAO zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen** verbessert werden, die derzeit mit der Personalgewerkschaft ausgehandelt wird. In die neue Politik fließen Beiträge der Mitarbeiterressourcengruppe für Bedienstete, die mit Behinderungen leben oder Angehörige mit Behinderungen haben, ein. Ferner werden die Ergebnisse einer im Oktober 2023 durchgeführten **Erhebung zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen** berücksichtigt, an der 847 Bedienstete teilgenommen haben.
37. Wesentliche Verbesserungen der Regelungen für **Elternurlaub** im Rahmen des Gemeinsamen Systems der UN und der Abschluss einer überarbeiteten **Kollektivvereinbarung zu Mutterschutz und Elternurlaub** bilden die Grundlage für einen stärker auf Geschlechtsneutralität und Inklusion ausgerichteten Rahmen für alle Bediensteten, die Eltern werden.
38. Der **interne Disziplinarrahmen** gemäß Kapitel XII der Personalordnung wurde aufgrund eines Beschlusses des Verwaltungsrats im November 2023 überarbeitet. Die neue Palette der vorgesehenen Sanktionen sowie die Verfahren für die Prüfung und Verhängung disziplinarischer Sanktionen wurden den Bediensteten auf einer eigens dafür eingerichteten Seite im Intranet mitgeteilt.

Ergebnisvorgabe 3: Nutzung von Technologien für effiziente HR-Dienste durch fortgesetzte Innovation und Digitalisierung der HR-Funktion

3.1. Schwerpunktbereich: HR-Technologien/Digitalisierung

39. Die Digitalisierung aller wichtigen HR-Prozesse schreitet weiter voran. Mit Stand Ende 2023 war sie zu 66 Prozent abgeschlossen, womit die Zielvorgabe für die ersten zwei Jahre des Strategiezeitraums bereits übertroffen wurde. Diese Maßnahme wirkt sich aufgrund des verringerten Papierverbrauchs nicht nur positiv auf die Umwelt aus, sondern sorgt im Kontext der zunehmenden Nutzung flexibler Arbeitsregelungen auch für eine immer effizientere Unterstützung der weltweiten HR-Arbeit. Die zunehmende Digitalisierung der system- und prozessgesteuerten Aspekte der HR-Arbeit ermöglicht eine schnellere und einheitlichere Erbringung grundlegender Dienstleistungen und räumt dem HR-Personal zugleich mehr Zeit für die menschlichen und kundenorientierten Aspekte der HR-Dienste ein.
40. Anfang 2022 wurde eine neue Eingliederungsplattform in Betrieb genommen, die einen einfachen Zugang zu allen relevanten Dokumenten und Informationen ermöglicht. 2023 wurde diese Plattform weiter verbessert und bietet nun einen benutzerfreundlicheren Zugang zu Informationen in allen drei Amtssprachen. Damit ist es nun möglich, sowohl erweiterte Kundenbetreuung anzubieten als auch die Anstellungsformalitäten effizienter abzuwickeln.
41. Das 2022 auf den Weg gebrachte Pilotvorhaben zur Digitalisierung der Personalakten schreitet unter umfassender Einhaltung der Datenschutzregelungen des Amtes voran. Mit den elektronischen Akten bleibt die Integrität und die Vertraulichkeit der Personalinformationen gewahrt und es gelten entsprechende Zugangsbeschränkungen. Wenn Zugang zu den Personalakten erforderlich ist, ist dies jederzeit und unverzüglich möglich, so dass beim Zugriff auf Informationen und deren Weiterleitung im Rahmen unterschiedlicher Verwaltungsprozesse keine Verzögerungen mehr auftreten.
42. Im Sinne einer Effizienzsteigerung und Optimierung von HR-Prozessen auf der globalen Ebene überprüft das Amt die Machbarkeit und Zukunftsfähigkeit eines globalen elektronischen Aktensystems. INFOTEC hat 2023 zwei Pilotprojekte auf den Weg gebracht, deren Ergebnisse dem Lenkungsausschuss für Informationstechnologie (ITGC) im April 2024 vorgelegt werden. Anschließend wird darüber entschieden, welche Vorgehensweise zur Verwaltung von offiziellen Unterlagen in Zukunft zum Einsatz kommen wird.
43. Zusätzlich zur 2022 erfolgten Digitalisierung der Benutzerunterstützungsfunktion von ILO People wurde das Talentmanagementsystem des IAA 2023 um zwei neue Funktionen erweitert. Dabei handelt es sich einerseits um die Phase 1 des Instruments zur Selbstbewertung für die Qualifikationsanforderungsprofile, mit dessen Hilfe Fachspezialisten in Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten ihre Qualifikationen selbst bewerten und so Qualifikationslücken und Ausbildungserfordernisse feststellen können, und andererseits um die für die Leistungsbewertung der residierenden Koordinatoren der UN-Landesteams erforderliche Anpassung des Leistungsmanagementmoduls von ILO People.
44. 2023 wurde eine neue **Anwendung für das Zeit- und Abwesenheitsmanagement** entwickelt, um neuen Entwicklungen Rechnung zu tragen, wie etwa den von der Kommission für den internationalen öffentlichen Dienst (ICSC) neu eingeführten Ansprüchen auf Elternurlaub, der neuen Politik der IAO für flexible Arbeitsregelungen und der Einführung von zwei frei wählbaren öffentlichen Feiertagen ab dem 1. Januar 2024 in der Zentrale. Mit Hilfe dieser neuen Anwendung, die vollständig in IRIS eingebettet ist und auf die mit einem IAO-Laptop von jedem

Ort aus zugegriffen werden kann, können Bedienstete und deren Vorgesetzte Daten zu Elternurlaub, Telearbeit, Zeitguthaben und frei wählbaren Feiertagen elektronisch verwalten und überprüfen. Durch diese wesentlichen Verbesserungen steht den Bediensteten ein benutzerfreundlicheres und transparenteres Instrument zur Verfügung, was zur Stärkung des Vertrauens und der Teamarbeit im gesamten Amt beiträgt. Die Führungskräfte werden dadurch in die Lage versetzt, die Abwesenheiten von Bediensteten ordnungsgemäß zu planen und zu dokumentieren, Fernarbeit gerecht zu verwalten und gegebenenfalls zeitgerecht für Ersatzpersonal zu sorgen.

45. Im Hinblick darauf, die Verwaltungsprozesse noch weiter zu vereinfachen und ihre Benutzerfreundlichkeit zu verbessern, wurden im Jahr 2023 Instrumente eingeführt, mit deren Hilfe Bedienstete **Beschäftigungsnachweise und Bescheinigungen für die französischen Steuerbehörden selbst erstellen** können. Damit ist es möglich, rund 1.200 Nachweise/Bescheinigungen praktisch in Echtzeit und auf sichere Weise zu erstellen, wodurch sich für die HR-Bediensteten beträchtliche Effizienzsteigerungen ergeben.
46. Mit der Hilfe von RELMEETINGS wurde 2023 zudem eine neue Anwendung zur Unterstützung beim Einstellverfahren für Dolmetschdienste eingeführt; zum Leistungsumfang gehören die vollständige Digitalisierung der entsprechenden Verträge und ein Self-Service-Zugang für Dolmetscher. Das neue System hat den administrativen Zeitaufwand zur Erstellung von mehr als 3.000 Dolmetschverträgen pro Jahr erheblich verringert und ist mit IRIS und dem Gehaltsabrechnungsmodul verknüpft. Führungskräften von RELMEETINGS und HRD stehen Funktionen zur Überwachung und Berichterstattung zur Verfügung.
47. Die allen IAA-Bediensteten online zur Verfügung stehende **Lernbibliothek von LinkedIn** ist eine ergiebige Quelle für den Erwerb von Wissen und die Aneignung praktischer Fähigkeiten im Bereich Digitalisierung. Sowohl für verschiedene Microsoft-Anwendungen als auch im Rahmen des Themenschwerpunkts Transformative Technologie in der Lernreihe Zukunft der Arbeit wurden kuratierte Lernpfade entwickelt. Im Zeitraum 2022–23 wurde in Zusammenarbeit von INFOTEC und HRD eine Reihe neuer elektronischer Hilfsmittel zur Unterstützung des Unternehmensressourcenplanungssystems des IAA erstellt, darunter Benutzerhandbücher, Kurzvideos und Schritt-für-Schritt-Anleitungen, auf die vom IRIS-Benutzerzentrum aus zugegriffen werden kann.
48. Schließlich stellte auch die 2023 erfolgte Umsetzung der neuen **elektronischen Anwendung für medizinische Leistungen**, im Rahmen derer unter anderem die medizinischen Unterlagen in vollem Umfang digitalisiert wurden, einen weiteren wichtigen Schritt im Bereich der Digitalisierung dar. Das neue Instrument ersetzt die physischen medizinischen Unterlagen und ermöglicht die digitale Erfassung von Informationen über Arztbesuche, Impfungen, regelmäßige Untersuchungen und Missionen sowohl für IAA-Bedienstete als auch für externe Besucher wie Mitglieder des Verwaltungsrats oder externe Mitarbeiter. Der Zugang zu diesen Unterlagen ist ausschließlich auf MEDSERV beschränkt.

3.2. Schwerpunktbereich: HR-Analysen

49. Zusätzlich zu den 2022 eingeführten Dashboards in den Bereichen Lernen und Anwerbung wurden **neue interaktive Dashboards** für Führungskräfte und Bedienstete entwickelt, um neuen Entwicklungen Rechnung zu tragen, wie etwa den von der ICSC neu eingeführten Ansprüchen auf Elternurlaub, der neuen Politik des IAA für flexible Arbeitsregelungen und der Einführung der frei wählbaren Feiertage in der Zentrale. Mit dem neuen Instrument haben Führungskräfte und Bedienstete Zugriff auf detaillierte Informationen über Arbeitspläne, Urlaub und Telearbeitsregelungen, einschließlich des jeweiligen Telearbeitsanteils von Einhei-

ten, Hauptabteilungen und Büros. Mit einem IAA-Laptop ist der Zugriff auf diese Dashboards von jedem Ort aus möglich.

► Ausblick auf 2024–25

50. Angesichts der im Zeitraum 2022–23 erzielten Fortschritte bei der Verwirklichung der in der HR-Strategie festgelegten Ziele ist das Amt mit Blick auf 2024–25 gut aufgestellt. Die wichtigsten Arbeitsergebnisse für die verbleibenden zwei Jahre sind im Folgenden für jede der drei Ergebnisvorgaben beschrieben:

Ergebnisvorgabe 1

51. 2023 hat das Amt die Bestandsaufnahme der derzeitigen strategischen und operativen Aktivitäten und Prozesse im Bereich **Personalplanung** und der im Einsatz befindlichen Instrumente abgeschlossen. Dabei wurden Potenziale zur Weiterentwicklung des Rahmens im Zeitraum 2024–25 festgestellt, wobei bereits Bestehendes ausgebaut und eine systematischere Herangehensweise gewährleistet werden soll.
52. Die Überprüfung der **generischen Stellenbeschreibungen** für die verbleibenden Stellenfamilien in der Kategorie Allgemeiner Dienst in der Zentrale und in der Kategorie Höherer Dienst weltweit wird fortgesetzt, und die verbleibenden Phasen der **Bestandsaufnahme der Qualifikationen** werden abgeschlossen.
53. Im Kontext der Folgemaßnahmen zu den Verhandlungen zwischen der Verwaltungsseite und der Personalgewerkschaft wird eine neue **Mobilitätspolitik** ausgearbeitet.⁶ Ferner werden Vereinbarungen getroffen werden, um einen verbesserten Zugang zu Personalentwicklungsmöglichkeiten für Bedienstete der Entwicklungszusammenarbeit zu gewährleisten und sie entsprechend darüber zu informieren. Bei dieser Gelegenheit werden zudem die Finanzierungsmodalitäten für diese Maßnahmen geprüft. In der Folge wird auch die **IAO-Personal-Lern- und -Entwicklungsstrategie** fertiggestellt werden können.
54. Um die unterschiedlichen Aktivitäten zum Thema Vielfalt und Inklusion im HR-Bereich wirksamer verfolgen zu können und einen ganzheitlichen Überblick zu ermöglichen, wird für 2024 ein Plan erarbeitet, der die Vielzahl von Talentmanagementinitiativen und grundsatzpolitischen Entwicklungen, die für die unterschiedlichen Zielgruppen vorgenommen werden, „unter einem Dach“ zusammenführt. Dieser Plan wird für Vielfaltsaktivitäten in den Ergebnisvorgaben 1 und 2 der HR-Strategie übergreifende Geltung haben.
55. Das Amt wird vor dem Ende des Zeitraums 2024–25 die nächste Ausgabe der Erhebung „Organizational Health Index“ auf den Weg bringen. Zwar handelt es sich dabei nicht um ein Arbeitsergebnis der HR-Strategie, doch wird die Erhebung eine Berichterstattung zu den entsprechenden Indikatoren in den Ergebnisvorgaben 1 und 2 ermöglichen und wertvolle Erkenntnisse zu den Erfahrungen liefern, die die Bediensteten in Bezug auf die in den letzten Jahren eingeführten organisatorischen und grundsatzpolitischen Änderungen gemacht haben.

⁶ GB.350/PFA/9.

Ergebnisvorgabe 2

- 56. Informationen und Orientierungshilfen zur Delegation von Befugnissen, die sicherstellen, dass Führungskräfte für ihre Entscheidungsfindung und Führungsarbeit ausreichend befähigt und rechenschaftspflichtig sind, werden weiterentwickelt und in einer allen Bediensteten zugänglichen Form veröffentlicht.
- 57. Es wird Verhandlungen mit der Personalgewerkschaft geben bezüglich einer Überprüfung der derzeit im Zusammenhang mit der Anerkennung von Verdiensten und persönlichen Beförderungen eingesetzten Mechanismen, so dass für alle Bedienstete geltende inklusivere **Belohnungs- und Anerkennungsmechanismen** erarbeitet werden.
- 58. Die Umsetzung der neuen Politik für flexible Arbeitsregelungen wird Ende 2024 einer Überprüfung unterzogen.
- 59. Die Umsetzung des IAA-Aktionsplans zu psychischer Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit wird fortgesetzt und soweit möglich weiter verbessert.
- 60. Die Kampagne „**ILO Respect**“ wird in vollem Umfang auf den Weg gebracht, was auch eine Vielzahl von Informations- und Sensibilisierungsmaßnahmen, Materialien für die Überzeugungsarbeit sowie Schulungen in allen Regionen umfasst.

Ergebnisvorgabe 3

- 61. Die Entscheidung des IT-Lenkungsausschusses (ITGC) zum elektronischen Aktensystem wird umgesetzt werden.
- 62. Der Prozess für Zahlungen beim Austritt wird überprüft und für alle Büros vereinheitlicht, was zu vereinfachten Geschäftsabläufen sowie einer besseren Überwachung und einer besseren Berichterstattung nach IPSAS führen wird.
- 63. Das Amt wird ein neues Testinstrument zur Unterstützung von Einstellungsverfahren einführen.
- 64. Die Dashboards für die Verwaltung von Abwesenheitszeiten werden durch eine Weiterentwicklung in der Lage sein, Informationen in Echtzeit anzuzeigen, was die Benutzerfreundlichkeit erhöht und Führungskräfte bei der Überwachung und Entscheidungsfindung unterstützt. Derzeit werden in den Dashboards nur die Daten vom Vortag angezeigt.

► Beschlussentwurf

- 65. Der Verwaltungsrat ersuchte das Amt, die erteilten Leitvorgaben bei der weiteren Umsetzung der Humanressourcenstrategie für 2022–25 zu berücksichtigen.

► **Anhang****Zwischenzeitliche Meilensteine zu Schlüsselindikatoren der HR-Strategie für 2022-25****Ergebnisvorgabe 1: Vielfältiges Personal mit den richtigen Qualifikationen für die Zukunft****Effektive Personalplanung****Indikator**

Anteil der voraussichtlich frei werdenden Stellen, für die Auswahlprozesse vor Ausscheiden der Stelleninhaber abgeschlossen sind

Meilenstein

(bis Ende 2023)

30 Prozent

Zielvorgabe

(bis Ende 2025)

50 Prozent

Ergebnis: ●
51 Prozent *

Überprüfungsmittel/Datenquelle

HRD-Daten zur Personalplanung
Einstellungsmodul des Talentmanagementsystems des IAA (ILO People)
Personaldaten im Integrierten Ressourcen-Informationssystem der IAO (IRIS)

Ausgangsbasis

Neuer Indikator

* Der Indikator wird für Positionen im leitenden Management und Direktorenstellen des Amtes erfasst.

Zweckdienliche Stellenbeschreibungen**Indikator**

Anteil der Bediensteten im Höheren Dienst weltweit mit einer aktualisierten generischen Stellenbeschreibung (in Prozent)

Anteil der Bediensteten im Allgemeinen Dienst in der Zentrale mit einer aktualisierten generischen Stellenbeschreibung (in Prozent)

Meilenstein

(bis Ende 2023)

50 Prozent (für Personal im Höheren Dienst und im Allgemeinen Dienst)

Zielvorgabe

(bis Ende 2025)

70 Prozent (für Personal im Höheren Dienst und im Allgemeinen Dienst)

Ergebnis: ●
50 Prozent für Personal im Höheren Dienst
50 Prozent für Personal im Allgemeinen Dienst

Überprüfungsmittel/Datenquelle

HRD-Daten zum Organisationsdesign
Stellendaten in IRIS

Ausgangsbasis

Neuer Indikator

Geschlechtergleichstellung im Höheren Dienst und auf den oberen Führungsebenen

Indikator	Meilenstein (bis Ende 2023)	Zielvorgabe (bis Ende 2025)
a) Anteil der im Höheren Dienst (P1–P4, reguläres Personal) des IAA von Frauen besetzten Stellen (in Prozent)	Geschlechterparität ± 3 Prozent (47-53 Prozent)	Geschlechterparität ± 3 Prozent (47-53 Prozent)
	Ergebnis:  54 Prozent	
b) Anteil der auf den oberen Führungsebenen (P5 und höher, reguläres Personal) des IAA von Frauen besetzten Stellen (in Prozent)	40 Prozent	42 Prozent
	Ergebnis:  43 Prozent	
Überprüfungsmittel/Datenquelle Bericht an den Verwaltungsrat über die Zusammensetzung und Struktur des Personals	Ausgangsbasis Stand vom 31. Dezember 2021: P1–P4: 55 Prozent P5 und höher: 39 Prozent	

Verbesserte geografische Vertretung im gesamten Amt

Indikator	Meilenstein (bis Ende 2023)	Zielvorgabe (bis Ende 2025)
Anteil der beim IAA neu eingestellten regulären Bediensteten aus unzureichend vertretenen Ländern (in Prozent)	23 Prozent	28 Prozent
	Ergebnis:  für den Zeitraum: 15 Prozent	
Überprüfungsmittel/Datenquelle Bericht an den Verwaltungsrat über die Zusammensetzung und Struktur des Personals	Ausgangsbasis Stand vom 31. Dezember 2021 (für den Zeitraum 2018–21): 17 Prozent	

Schulungs- und Entwicklungsangebote entsprechen den Bedürfnissen eines sich verändernden Personals

Indikator	Meilenstein (bis Ende 2023)	Zielvorgabe (bis Ende 2025)
Anteil der Bediensteten, die angeben, dass sie die notwendigen Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten erhalten, um ihre Arbeit effektiv verrichten zu können (in Prozent)	Zunahme um 12 Prozent	Zunahme um 25 Prozent
	Ergebnis:  Konnte nicht gemessen werden *	
Überprüfungsmittel/Datenquelle Erhebung „Organizational Health Index“	Ausgangsbasis Ergebnis 2021: 46 Prozent	

* Die Erhebung „Organizational Health Index“ wurde im Zeitraum 2022–23 nicht durchgeführt.

Zunahme der funktionalen und geografischen Mobilität

Indikator

Anteil der Bediensteten, deren Stellen aus dem ordentlichen Haushalt finanziert sind, die 2022–23 und 2024–25 für mindestens ein Jahr ihre Stelle oder ihren Dienstort gewechselt haben (in Prozent)

Meilenstein

(bis Ende 2023)

15 Prozent *

Zielvorgabe

(bis Ende 2025)

Weitere Zunahme um 5 Prozent *

Ergebnis:


Für den Zeitraum 2022–23:

18,8 Prozent der Bediensteten waren in dem Zweijahreszeitraum funktional oder geografisch mobil.

Überprüfungsmittel/Datenquelle

Stellendaten in IRIS

Ausgangsbasis

2020–21, Stand vom 31. August 2021:

13 Prozent der Bediensteten waren in dem Zweijahreszeitraum funktional oder geografisch mobil.

* Zur Darstellung der geografischen und funktionalen Mobilität werden jeweils gesonderte Berichte erstellt, allerdings wird ausgehend von der Zahl aller Mobilitätsbewegungen ein Gesamtanteil errechnet.

Ergebnisvorgabe 2: Ein respektvolles und stärkendes Umfeld

Ergebnisorientiertes Leistungsmanagement

Indikator

Anteil der Bediensteten, die angeben, dass beim IAA ein klarer Zusammenhang zwischen Leistung und Konsequenzen besteht (in Prozent)

Meilenstein

(bis Ende 2023)

Zunahme um 10 Prozent

Zielvorgabe

(bis Ende 2025)

Zunahme um 20 Prozent

Ergebnis:


Konnte nicht gemessen werden *

Überprüfungsmittel/Datenquelle

Erhebung „Organizational Health Index“

Ausgangsbasis

Ergebnisse 2021: 46 Prozent

* Die Erhebung „Organizational Health Index“ wurde im Zeitraum 2022–23 nicht durchgeführt.

Gesunde Arbeitspraktiken/Anpassung an neue Arbeitsweisen

Indikator

Anteil der Bediensteten, die im Upward-Feedback-Fragebogen des Leistungsbewertungsrahmens angeben, dass ihr Vorgesetzter ein sicheres Arbeitsumfeld, eine gesunde Balance zwischen Beruf und Privatleben und persönliches Wohlbefinden fördert

Meilenstein

(bis Ende 2023)

Zunahme um 5 Prozent

Zielvorgabe

(bis Ende 2025)

Weitere Zunahme um 5 Prozent

Ergebnis:


83 Prozent

Überprüfungsmittel/Datenquelle

Leistungsmanagementmodul von ILO People

Ausgangsbasis

Ergebnisse des Upward-Feedback 2020: 85 Prozent

Respektvolles Arbeitsumfeld

Indikator

Anteil der Bediensteten, die im Upward-Feedback-Fragebogen des Leistungsbewertungsrahmens angeben, dass ihr Vorgesetzter sich der Notwendigkeit bewusst ist, Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz zu verhüten, angemessen auf Probleme reagiert und Kollegen bei Bedarf unterstützt (in Prozent)

Meilenstein

(bis Ende 2023)

Zunahme um 5 Prozent

Zielvorgabe

(bis Ende 2025)

Weitere Zunahme um 5 Prozent

Ergebnis: ●
86 Prozent

Überprüfungsmittel/Datenquelle

Leistungsmanagementmodul von ILO People

Ausgangsbasis

Ergebnisse des Upward-Feedback 2020: 81 Prozent

Ergebnisvorgabe 3: Nutzung von Technologien für effiziente HR-Dienste durch fortgesetzte Innovation und Digitalisierung der HR-Funktion

Zunahme der Nutzung von digitalen HR-Diensten und -Instrumenten im gesamten Amt

Indikator

Anteil wichtiger HR-Prozesse, die digitalisiert sind (in Prozent)

Meilenstein

(bis Ende 2023)

65 Prozent

Zielvorgabe

(bis Ende 2025)

75 Prozent

Ergebnis: ●
66 Prozent

Überprüfungsmittel/Datenquelle

HRD-Liste wichtiger Prozesse

Ausgangsbasis

Aktuelle Liste der digitalisierten Prozesse 2021:
42 Prozent