



Verwaltungsrat

343. Tagung, Genf, November 2021

Sektion Programm-, Finanz- und Verwaltungsfragen

PFA

Segment Personalfragen

Datum: 4. Oktober 2021

Original: Englisch

Vierzehnter Punkt der Tagesordnung

Humanressourcenstrategie für 2022–25

Vielfalt, Rechenschaftspflicht und Respekt

Zweck der Vorlage

In dieser Vorlage wird die Humanressourcenstrategie für 2022–25 vorgestellt, die die vom Verwaltungsrat auf seiner 341. Tagung (März 2021) gegebene Orientierungshilfe zu den Fortschritten bei der Umsetzung der Humanressourcenstrategie 2018–21 berücksichtigt.

Die Humanressourcenstrategie für 2022–25 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 der IAO (GB.337/PFA/11) angemessen zu beachten, auch im Hinblick auf die Geschlechterparität und die geografische Vielfalt ist; zudem ist einer unzureichenden Vertretung, für die drei Mitgliedsgruppen relevanten Erfahrungen sowie Chancen für junge Menschen und junge Fachkräfte Rechnung zu tragen.

Der Verwaltungsrat wird ersucht, zu dieser Humanressourcenstrategie für 2022–25 Stellung zu nehmen und sie zu billigen (siehe den Beschlussentwurf in Absatz 49).

Einschlägiges strategisches Ziel: Keines.

Einschlägige Ergebnisvorgabe: Unterstützende Ergebnisvorgabe C: Wirksame Unterstützungsdienste und effektive Nutzung der Ressourcen der IAO.

Grundsatzpolitische Konsequenzen: Keine.

Rechtliche Konsequenzen: Keine.

Finanzielle Konsequenzen: Keine.

Erforderliche Folgemaßnahmen: Keine.

Verfasser: Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung (HRD).

Verwandte Dokumente: [GB.341/PFA/16](#); [GB.340/PFA/12](#); [GB.337/PFA/11](#); [GB.331/PFA/13](#); [GB.328/PFA/1](#).

▶ Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	3
Einleitung	5
Zentrale Erkenntnisse aus der Humanressourcenstrategie 2018–21	5
Zentrale Prioritäten und erwartete Ergebnisse für 2022–25	7
Ergebnisvorgabe 1: Vielfältiges Personal mit den richtigen Qualifikationen für die Zukunft	8
1.1. Schwerpunktbereich: Plan für den künftigen Personalbedarf	8
1.2. Schwerpunktbereich: Gewinnung, Einstellung und Motivierung vielfältiger Bediensteter.....	9
1.3. Schwerpunktbereich: Entwicklung der Fähigkeit zur Leistungserbringung	11
Ergebnisvorgabe 2: Ein respektvolles und stärkendes Umfeld.....	12
2.1. Schwerpunktbereich: Stärkung der Rechenschaftspflicht für erbrachte Leistungen.....	12
2.2. Schwerpunktbereich: Neue Arbeitsweisen	13
2.3. Schwerpunktbereich: Ein respektvolles und ethisches Arbeitsumfeld..	14
Ergebnisvorgabe 3: Nutzung von Technologien für effiziente HR-Dienste durch fortgesetzte Innovation und Digitalisierung der HR-Funktion	15
3.1. Schwerpunktbereich: HR-Technologien/Digitalisierung.....	16
3.2. Schwerpunktbereich: HR-Analysen	17
Interne und externe Partnerschaften.....	17
Zentrale Annahmen und Restrisiken	18
Beschlussentwurf.....	19
Anhang	
Ausgewählte Schlüsselindikatoren für die HR-Strategie 2022–25.....	21

► Einleitung

1. Auf seiner 341. Tagung (März 2021) erörterte der Verwaltungsrat die Umsetzung der Humanressourcenstrategie (HR-Strategie) 2018–21. ¹ Im Anschluss ersuchte der Verwaltungsrat das Amt, die von ihm gegebene Orientierungshilfe bei der weiteren Umsetzung der HR-Strategie 2018–21 und der Ausarbeitung der HR-Strategie 2022–25 zu berücksichtigen, um sicherzustellen, dass das Personal die höchsten Ansprüche in Bezug auf Kompetenz, Effizienz und Integrität erfüllt, wobei der Aktionsplan zur Steigerung der Vielfalt des Personals der IAO ² angemessen zu beachten ist, auch im Hinblick auf die Geschlechterparität und die geografische Vielfalt; zudem ist einer unzureichenden Vertretung, für die drei Mitgliedsgruppen relevanten Erfahrungen sowie Chancen für junge Menschen und junge Fachkräfte Rechnung zu tragen.
2. Die HR-Strategie 2022–25 soll zur Umsetzung des im November 2020 vom Verwaltungsrat angenommenen Strategischen Plans der IAO für 2022–25 und des im Juni 2021 von der Internationalen Arbeitskonferenz angenommenen Globalen Handlungsappells für eine am Menschen orientierte, inklusive, nachhaltige und widerstandsfähige Erholung von der COVID-19-Krise beitragen. Die Umsetzung dieser Strategie wird dazu beitragen, die Organisation mit den maßgeblichen Qualifikationen und Kompetenzen auszustatten, damit sie ihren dreigliedrigen Mitgliedsgruppen qualitativ hochwertige Dienstleistungen anbieten kann. Auf der Grundlage der Erfahrungen mit der COVID-19-Pandemie und deren Auswirkungen auf die Arbeitsweisen der IAO wird die Strategie den Bediensteten zudem ermöglichen, optimale Leistungen zu erbringen, wenn neue Arbeitsregelungen eingeführt werden.

► Zentrale Erkenntnisse aus der Humanressourcenstrategie 2018–21

3. Das Amt machte Fortschritte und verzeichnete Erfolge in Bezug auf die in der HR-Strategie 2018–21 ins Auge gefassten Veränderungen. Das Personal wurde weitgehend auf die strategischen Ziele und Prioritäten der IAO abgestimmt. Die Personalplanung wurde unter Berücksichtigung der Einführung des neuen obligatorischen Ruhestandsalters gestärkt. Das Amt hat, insbesondere im Zuge der durch die COVID-19-Pandemie bedingten Veränderungen, eine erhebliche organisatorische Beweglichkeit entwickelt. Es hat seine HR-Dienste zunehmend neu ausgerichtet, sodass sie nun stärker durch die Programmdurchführung als durch Arbeitsabläufe gesteuert werden. Die Möglichkeiten der Informationstechnologie (IT) wurden genutzt, um Prozesszeiten und -kosten zu senken. Die Rechenschaftslegung für Ergebnisse auf individueller Ebene wurde durch den Leistungsmanagementrahmen ordnungsgemäß überwacht, und der Erfüllungsgrad entspricht in vollem Umfang den Zielvorgaben der Strategie. Die Motivation des Personals wurde durch effektivere Führung, Talentmanagement und ein förderliches Arbeits-

¹ GB/341/PFA/16.

² GB.337/PFA/11.

umfeld gesteigert. Es wurden spezielle Initiativen zu Betreuungsaufgaben und zur Förderung des Wohlbefindens der Bediensteten eingeleitet und vor dem Hintergrund von COVID-19 weiter ausgebaut.

4. Die durch COVID-19 verursachten Störungen der Arbeit des Amtes boten die Gelegenheit, die bisherigen Arbeitsweisen und die Instrumente des HR-Managements zu überprüfen.
5. Die Bediensteten der IAO stellten bei der Bewältigung der Herausforderungen, die die COVID-19-Pandemie mit sich brachte, beträchtliche Resilienz und Flexibilität unter Beweis. Dank des Wertversprechens der IAO für ihre Mitarbeiter – die verschiedenen Elemente, die externe Kandidaten zur Bewerbung auf Stellen bei der IAO veranlassen – blieb das Amt ein attraktiver Arbeitgeber, was sich an der Zahl von 220.000 Bewerbungen seit der Einführung des neuen Talentmanagementsystems zeigt. Gleichwohl gibt es immer noch Raum für erhebliche Steigerungen der Vielfalt des Personals der IAO, und entsprechende Bemühungen unter Berücksichtigung des Aktionsplans zur Steigerung der Vielfalt des Personals der IAO sowie der zusätzlichen Orientierungshilfe durch den Verwaltungsrat werden fortgesetzt.
6. Die spezifischen Ergebnisse, die vom Amt mittels der Umsetzung der HR-Strategie 2018–21 erzielt wurden, werden im Bericht über die Programmdurchführung 2020–21 im Einzelnen aufgeführt. Einige zentrale Erkenntnisse, die während der Durchführungsphase gewonnen wurden, flossen in die Entwicklung der neuen Strategie ein:

Erkenntnisse

- **Personalplanung** – Aufgrund der niedrigen Personalfuktuation beim regulären Personal der IAO in den Jahren 2018–21 war der Spielraum für kurzfristige substanzielle Veränderungen eingeschränkt. So gab es in dem genannten Zeitraum lediglich 77 Verrentungen, weshalb das Spektrum an möglichen Maßnahmen zur Förderung einer angemessenen geografischen Vertretung und einer ausgewogeneren Verteilung der Geschlechter begrenzt war. Das Amt wird seine Initiativen zur Verbesserung der Personalplanung verstärken. Dies wird über einen längeren Zeitrahmen hinweg Überwachung und Evaluierung erfordern.
- **Jugend** – Die generelle Verjüngung des Personals ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg jeder künftigen HR-Strategie. Aus verstärkten Bemühungen um Einstellungs- und Karrierechancen für jüngere Bedienstete wird ein mehrere Generationen umfassendes Personal mit vielfältigeren Erfahrungen, Werten und Perspektiven hervorgehen.
- **„Einheit in der Aktion“ auf der Ebene der IAO** – Strategisches HR-Management erfordert einen inklusiveren und stärker integrierten Ansatz, der den Sachverstand und das Potenzial aller Bediensteten anerkennt und darauf aufbaut. In Projekten der Entwicklungszusammenarbeit tätige Mitarbeiter machen derzeit 50 Prozent des gesamten Personals der IAO aus, und es muss mehr getan werden, um sicherzustellen, dass ihr Wertversprechen so weit wie möglich an das der regulären Bediensteten des Amtes angeglichen wird, was ihre Beschäftigungsbedingungen einschließt.
- **Neue Arbeitsweisen** – Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen müssen an die Veränderungen im Arbeitsumfeld der Vereinten Nationen (UN) angepasst werden. Es bedarf außerdem regulatorischer Veränderungen, um flexiblere Arbeitsweisen zu unterstützen, die während der COVID-19-Pandemie erforderlich waren und die die Umstellung auf neue Arbeitsweisen in der Zeit nach der Pandemie beschleunigen dürften.

- **Dialog** – Ein effektives System für den internen sozialen Dialog ist von zentraler Bedeutung, um das Amt zu befähigen, Schwierigkeiten und unerwartete Ereignisse (wie die Pandemie) zu bewältigen und um sicherzustellen, dass die Prioritäten des HR-Managements nach wie vor den entscheidenden Bedürfnissen und Erwartungen der Bediensteten entsprechen.
- **Feedback** – Das strategische HR-Management muss sowohl die Prioritäten der Mitgliedsgruppen als auch die operativen Erfordernisse und das Feedback aus Umfragen zur Motivation der Bediensteten und aus dem Dialog mit ihnen berücksichtigen.
- **Respekt** – Respekt und Würde am Arbeitsplatz sind zentrale Anliegen der Bediensteten. Über die Gewährleistung eines effektiven Rechenschaftsrahmens hinaus muss das Amt weiterhin in die Entwicklung und Pflege einer von Respekt geprägten Arbeitsplatzkultur und entsprechender Einstellungen investieren.
- **Mitarbeitererfahrung** – Die Mitarbeitererfahrung bei der IAO ist einer der wichtigsten Antriebsfaktoren für die Leistung der Organisation und die Mitarbeitermotivation sowie die funktionale und geografische Mobilität. Das Amt sollte weiterhin die notwendigen Investitionen zur Unterstützung effektiver Dienstleistungen und Abläufe für das HR-Management während der gesamten Laufbahn von IAO-Mitarbeitern tätigen und dabei das Potenzial der IT nutzen sowie die digitalen Kenntnisse im HR-Bereich weiterentwickeln.

▶ Zentrale Prioritäten und erwartete Ergebnisse für 2022–25

7. Das Amt beriet sich mit einem vielfältigen Kreis von Mitgliedsgruppen, Linienmanagern und Personalvertretern, um die strategischen Prioritäten für den kommenden Vierjahreszeitraum zu bewerten, damit nach der COVID-19-Pandemie bessere HR-Instrumente entwickelt sowie passende und hochwertige Dienstleistungen für die dreigliedrigen Mitgliedsgruppen bereitgestellt werden können. Die im Rahmen dieser Konsultationen eingegangenen Beiträge wurden vor dem Hintergrund des Strategischen Plans der IAO für 2022–25 (Strategische Vision: IAO 2025) und des Programms und Haushalts für 2022–23 sowie der anderen vom Amt parallel dazu erarbeiteten ergebnisorientierten Strategien bewertet. Die Empfehlungen der außeramtlichen Rechnungsprüfer wurden ebenfalls berücksichtigt. Die zentralen Ergebnisvorgaben der HR-Strategie 2022–25 lauten wie folgt:
 1. **Vielfältiges Personal mit den richtigen Qualifikationen für die Zukunft:** Förderung von Mitarbeitermotivation und Inklusion – Gewinnung, Aus- und Weiterbildung, 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. **Eine befähigende HR-Funktion:** Nutzung von Technologien für effiziente HR-Dienste durch Innovation und Digitalisierung der HR-Funktion.

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

8. Da die IAO nun die Herausforderung angegangen ist, die Erklärung zum hundertjährigen Bestehen der IAO für die Zukunft der Arbeit vor dem Hintergrund einer am Menschen orientierten Erholung von den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie zu operationalisieren, steht fest, dass der Erfolg hier auf Investitionen in die Anwerbung und Bindung qualifizierter und vielfältiger Bediensteter beruht, die eine qualitativ hochwertige Unterstützung für die Mitgliedstaaten und -gruppen bereitstellen können. Der Wandel in der Welt der Arbeit, der in seiner Geschwindigkeit, seinem Ausmaß und seiner Komplexität beispiellos ist, erfordert eine IAO, die über agiles, vielfältiges und engagiertes Personal verfügt und durch effektive Mobilität und Einstellungsverfahren unterstützt wird. Durch den Schwerpunkt auf lebenslangem Lernen, Unterstützung bei beruflichen Übergängen sowie der transformativen Agenda für Geschlechtergleichstellung und mehr Vielfalt rückt der Kapazitätsaufbau in den Mittelpunkt. Die zunehmende Digitalisierung und die damit verbundenen Möglichkeiten flexiblerer Arbeitsregelungen verlangen innovative Ansätze für die Arbeitsplatzdefinition und das Organisationsdesign. Das Amt will sicherstellen, dass es über die richtigen Personen am richtigen Ort zur richtigen Zeit verfügt, was sich jedoch als zunehmend komplexe Gleichung erweist. Es gilt, die Talentmanagementstrategien zu überdenken, um diese sich wandelnden Bedarfe zu decken, die Arbeitsabläufe in der IAO zu innovieren und die Qualifikationsprofile in den IAO-Teams zu aktualisieren.

1.1. Schwerpunktbereich: Plan für den künftigen Personalbedarf

9. Der immer raschere Wandel hat zur Folge, dass die heute intern vorhandenen Qualifikationen und Kompetenzen nicht unbedingt dieselben sind, die morgen benötigt werden. Ebenso besteht aufgrund dessen, dass die aus der obligatorischen Ruhestandsaltersgrenze von 65³ resultierende Verrentungspause im Jahr 2022 endet, ein erhöhtes Risiko für den Verlust an wesentlichen Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen.
10. Als Reaktion hierauf wird das Amt proaktiver Instrumente zur Erfassung des aktuellen und künftigen Qualifikationsbedarfs entwickeln und belastbarere Instrumente zur Personalplanung einführen. Diese werden in den strategischen Planungszyklus eingebettet, um Bedarfe vorauszusagen und Lösungen für die Schließung von Lücken vor ihrer Entstehung zu ermitteln. Dadurch werden die rechtzeitige Veröffentlichung von Stellenangeboten und die Besetzung offener Stellen unterstützt, wodurch wiederum Kontinuität gefördert und das Risiko minimiert wird, dass Schlüsselpositionen über längere Zeiträume hinweg vakant bleiben.
11. Das Amt wird Unterstützungsmechanismen für das Organisations- und Arbeitsplatzdesign einführen, um beispielsweise festzulegen, wie diese Qualifikationen in einer kohärenten Aufgabenstellung zusammengeführt werden, wie viele Stellen für einen bestimmten Aufgabenbereich erforderlich sind und welche Standorte und Berichtsstrukturen dafür vorgesehen sind. Dadurch wird eine strategische Neuprofilierung und Umwidmung von Stellen für eine begrenzte Zeit oder längerfristig gefördert, was ein wichtiger Faktor für Agilität angesichts eines Haushalts mit Null-Wachstum ist.

³ 2018 wurde die obligatorische Ruhestandsaltersgrenze auf 65 Jahre angehoben, und Bedienstete, die eigentlich mit 60 oder 62 Jahren in den Ruhestand hätten gehen müssen, erhielten die Möglichkeit, bis zu diesem Alter weiterzuarbeiten (siehe [GB.319/PFA/11](#)). Viele nutzten diese Option, was zu einem Rückgang der Zahl an Verrentungen in den Jahren 2018–22 führte.

12. Eine sorgfältig erstellte Stellenbeschreibung ist der erste Schritt zu einem effektiven Einstellungsverfahren und die Grundlage einer gezielten Leistungserbringung in der Zukunft. Die allgemeinen Stellenbeschreibungen der IAO liefern die strukturelle Basis für Einstellung, Leistung und Laufbahnentwicklung und müssen daher zweckdienlich sein.
13. Im Anschluss an die Überarbeitung der Stellenfamilien und Stellenbeschreibungen für lokale Bedienstete im Außendienst (2019 abgeschlossen) werden derzeit die Stellen für die Kategorie Allgemeiner Dienst in der Zentrale und die Kategorie Höherer Dienst weltweit überprüft, damit sie den Tätigkeiten und Qualifikationen Rechnung tragen, die die IAO benötigt, um ihren Auftrag zu erfüllen. Dieser umfassende Prozess beinhaltet auch eine vorab durchzuführende Überprüfung der Mindestanforderungen bezüglich Bildung, Erfahrung und Sprachkenntnissen, um deren Niveau über Stellenfamilien und Dienstgrade hinweg anzugleichen und gleichzeitig Kohärenz mit anderen UN-Einrichtungen zu gewährleisten und die Mehrsprachigkeit innerhalb der IAO zu fördern. Der aktualisierte Rahmen für Stellenfamilien, allgemeine Stellenbeschreibungen und Mindestanforderungen wird den Bediensteten mehr Klarheit bezüglich der Erwartungen an die aktuellen und künftigen Aufgabenstellungen bieten und dadurch ein Höchstmaß an Mitarbeitermotivation und Produktivität fördern, vorbildliche Managementpraktiken gewährleisten und allen Bediensteten bessere Aufstiegschancen eröffnen. Zudem wird er die Vorbereitung von Stellenausschreibungen erleichtern und der Initiative 3 des Aktionsplans zur Steigerung der Vielfalt des Personals der IAO Rechnung tragen,⁴ indem sichergestellt wird, dass diese Anforderungen kein unnötiges Hemmnis für die Diversität des Personals darstellen.

Wichtigste Arbeitsergebnisse

- Überarbeitete, zweckdienliche Stellenbeschreibungen für die Kategorie Höherer Dienst weltweit und die Kategorie Allgemeiner Dienst in der Zentrale werden entwickelt und eingeführt, und gleichzeitig werden die Mindestanforderungen für offene Stellen überarbeitet.
- Belastbare Methoden, Prozesse und Instrumente für die Personalplanung werden entwickelt und eingeführt.

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

14. Als Organisation, die den grundlegenden Menschenrechten und der sozialen Gerechtigkeit verpflichtet ist, übernimmt die IAO eine Führungsrolle bei der Förderung der Geschlechtergleichstellung, der Inklusion sowie der Achtung der Vielfalt in der Arbeitswelt und engagiert sich stark, damit dieser Anspruch im Amt Wirklichkeit wird. Ein vielfältigeres Personal wird breiter gefächerte Qualifikationen und eine Fülle an Erfahrungen und Sichtweisen einbringen und ist so potenziell in der Lage, Dienstleistungen zu erbringen, die die Bedürfnisse der Mitgliedsgruppen wirksamer erfüllen. Die Steigerung der Vielfalt beinhaltet die Gewinnung und Einstellung vielfältiger Mitarbeiter, doch erfordert die Nutzung dieses Potenzials auch die Förderung einer von Inklusion und einem Zugehörigkeitsgefühl geprägten Organisationskultur, in der vielfältige Mitarbeiter sich entfalten können. Das Amt wird seine Bemühungen um die Berücksichtigung der Diversitätsziele fortsetzen, die im Aktionsplan der IAO für die Gleichstellung der

⁴ GB.337/PFA/11.

Geschlechter und in der Strategie der IAO zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen dargelegt werden.

15. Durch strategische Kontaktarbeit und Kommunikationskampagnen wird sich die IAO als bevorzugter Arbeitgeber für die besten Bewerber weltweit positionieren, indem sie die Strategien, Arbeitsmethoden und kulturellen Aspekte hervorhebt, die für einen vielfältigen Adressatenkreis attraktiv sind, darunter Frauen, junge Menschen, Personen mit Behinderungen, Bewerber aus unzureichend vertretenen Ländern und Bewerber mit Erfahrungen, die für die drei Mitgliedsgruppen bedeutsam sind. Überarbeitete Ansätze und Instrumente für HR-Vertreter sowie an Einstellungsverfahren beteiligte Bedienstete und Führungskräfte werden mithilfe von Schulungsmaßnahmen das Risiko unbewusster Vorurteile bei der Vorauswahl, der Bewertung, Auswahlgesprächen und der Berichterstattung reduzieren. Sofern möglich, werden gezielte Laufbahnentwicklungsmöglichkeiten für unterrepräsentierte Gruppen angeboten, darunter Talent Pools und spezielle Programme.
16. Sensibilität für die Frage der Vielfalt ist ein zentraler Wert des Kompetenz- und Werterahmens der IAO und wird von allen Führungskräften und Mitarbeitern erwartet. Die Förderung und Ausübung inklusiver Verhaltensweisen erfordert eine bewusste Entscheidung und ein entsprechendes Engagement vom Einzelnen ebenso wie vom Team. Die Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung wird in Zusammenarbeit mit der Hauptabteilung Kommunikation und Information der Öffentlichkeit sowie der Unterabteilung Geschlechterfragen, Gleichstellung und Vielfalt weiterhin Sensibilisierungsarbeit leisten und praktische Instrumente und Orientierungshilfe dafür bereitstellen, wie die Organisation auf allen Ebenen Vielfalt leben sowie Inklusion und ein Zugehörigkeitsgefühl propagieren kann. Dies wird auch die Einführung eines Programms des „Reverse Mentoring“ beinhalten, das den Wissensaustausch zwischen den Generationen fördern soll. Verbesserte Eingliederungsprozesse werden ebenfalls dazu beitragen, inklusive Verhaltensweisen zu verankern, ebenso wie die in der Ergebnisvorgabe umrissenen Prozesse zur Förderung eines respektvollen und stärkenden Umfelds.
17. Die IAO ist einem transparenten und fairen Einstellungsverfahren verpflichtet und an die Personalordnung und die Kollektivvereinbarungen gebunden, die diese regeln. Verbesserungen wurden in Bezug auf eine raschere Ernennung von Bediensteten im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit erzielt, und das elektronische Stellungsausschreibungsportal *ILO Jobs* trug zu mehr Transparenz bei der Einstellung von lokalen Bediensteten im Außendienst bei, doch ist die effiziente Besetzung von Positionen im Höheren Dienst, die aus dem ordentlichen Haushalt finanziert werden, nach wie vor ein Problembereich. Die oben umrissene gestärkte Personalplanung soll durch eine Überprüfung der Einstellungs- und Auswahlprozesse im Sinne einer Vereinfachung und Straffung der Verfahren unterstützt werden, und zwar durch die Ermittlung von Möglichkeiten, Stellenausschreibungen zu bündeln, Kandidatenlisten zu nutzen und die Besetzung offener Stellen, die infolge der Dominoeffekte durch interne Stellenwechsel frei wurden, flexibler zu handhaben. Diese Überprüfung wird auch Gelegenheit bieten, die Einstellungsverfahren für Bedienstete, die aus dem ordentlichen Haushalt finanziert werden, und Bedienstete im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit, soweit angemessen, aneinander anzugleichen, um ihre Effizienz wie Effektivität zu erhöhen.

Wichtigstes Arbeitsergebnis

- Strategien zur Kontaktarbeit, Schulung und Laufbahnentwicklung für ausgewählte Zielgruppen (wie Frauen, unzureichend vertretene Nationalitäten und Menschen mit Behinderungen) werden umgesetzt, um die Vielfalt innerhalb der IAO zu erhöhen und

die Zielvorgaben zu erreichen, die im Aktionsplan der IAO für die Gleichstellung der Geschlechter und in der Strategie der IAO zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen dargelegt werden.

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

18. Die IAO stellt Personal ein, das die höchsten Standards hinsichtlich Kompetenz, Effizienz und Integrität erfüllt, verzeichnet eine niedrige Fluktuation und fördert interne Aufstiegsmöglichkeiten und Mobilität. In einem typischen Jahr werden etwa 50 Prozent der offenen Stellen der höheren und höchsten Besoldungsgruppen, die aus dem ordentlichen Haushalt finanziert werden, durch bereits in der IAO beschäftigte Bedienstete besetzt. Gleichwohl steht die Arbeitswelt nicht still, und wenn dieser Trend sich fortsetzen soll, muss sich das Amt eine Kultur des lebenslangen Lernens zu eigen machen, die es den Bediensteten ermöglicht, auf vielfältigen Wegen Qualifikationen zu erwerben, umzuschulen und sich weiterzubilden, unter anderem durch funktionale und geografische Mobilität.
19. Im Zuge dieses Wandels erweitert das Amt seinen aktuellen Rahmen für die Personalentwicklung, indem es eine übergreifende Lernstrategie und einen vierjährigen Aktionsplan für das Lernen ausarbeitet, in denen die in den drei Ergebnisvorgaben der HR-Strategie 2022–25 umrissenen Prioritäten der Personalentwicklung weiter ausgeführt werden.
20. Neu entstehende Qualifikationsbedarfe und die Ergebnisse der Analysen von Kompetenz- und Qualifikationsdefiziten werden bestimmen, welche Prioritäten bei der Nutzung der Mittel für die Personalentwicklung zu setzen sind. In Zusammenarbeit mit den zuständigen Hauptabteilungen werden neue Rahmenstrukturen für die Qualifizierung konzipiert und umgesetzt. Ein weiterer Schwerpunkt wird darauf liegen, bei Bediensteten auf allen Ebenen Kapazitäten in Bezug auf digitale Kenntnisse aufzubauen, um neue Arbeitsweisen zu fördern und sicherzustellen, dass die verschiedenen IT-Tools und -Systeme im gesamten Amt wirksam eingesetzt werden.
21. Durch die Einführung von Lerntools sollen die Bediensteten bei der Persönlichkeitsentwicklung unterstützt werden. Ebenso wird die Laufbahnberatung gestärkt. Führungskräfte werden weiter ermutigt, das Tool GROWTH zu nutzen, um gelenkte Laufbahntwicklungsgespräche mit Bediensteten zu führen.
22. Die funktionale, geografische und dienststellenübergreifende Mobilität zur beruflichen Entwicklung ist nach wie vor ein Bereich mit weiterem Verbesserungsbedarf. Hierauf wird weiterhin ein Schwerpunkt liegen, und es ist geplant, zusätzliche Strategien und Mechanismen vorzuschlagen, um den Stellenwechsel sowohl innerhalb der IAO – insbesondere von der Zentrale in die Außenämter und zwischen der IAO und seinem Internationalen Ausbildungszentrum (dem Turiner Zentrum) – als auch zwischen den Organisationen des UN-Systems zu erleichtern.

Wichtigste Arbeitsergebnisse

- Eine Lernstrategie und ein vierjähriger Aktionsplan für das Lernen werden ausgearbeitet und umgesetzt.
- Überarbeitete Mechanismen für die funktionale und geografische Mobilität werden eingeführt.

Ergebnisvorgabe 2: Ein respektvolles und stärkendes Umfeld

23. Die Gewährleistung eines auf gegenseitigem Respekt, Nichtdiskriminierung und ethischem Verhalten basierenden Arbeitsumfelds wird dazu beitragen, dass alle, die für die und mit der IAO arbeiten, befähigt werden, sich zu entfalten und gleichzeitig mehr und bessere Ergebnisse für diejenigen zu erbringen, denen wir dienen. Verstärkte Bemühungen, alle dem Personal der IAO angehörenden Menschen im Rahmen einer Kultur zu fördern, die auf einer gemeinsamen Rechenschaftspflicht beruht, welche Engagement und Exzellenz anerkennt und belohnt, werden effektive und effiziente Leistungen in der gesamten Organisation fördern. Ausgehend von den Lehren aus der COVID-19-Pandemie werden moderne, flexible Arbeitsregelungen und belastbare Strategien zur Unterstützung bei Berufs- und Familienpflichten in Kombination mit umfassenden Strategien für Gesundheit und Wohlbefinden weiter zu den Bemühungen um einen inklusiven Rahmen beitragen, der die IAO zu einem bevorzugten Arbeitgeber für einen vielfältigen und vielseitig begabten Personenkreis macht.

2.1. **Schwerpunktbereich: Stärkung der Rechenschaftspflicht für erbrachte Leistungen**

24. Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, die von ihnen angeleiteten einzelnen Bediensteten und Teams zu hochwertigen Leistungen zu befähigen, und sie tragen die Verantwortung dafür, dass die Prioritäten des Amtes fristgerecht und auf eine Weise umgesetzt werden, die die operativen Verpflichtungen, die Regeln und Vorschriften und die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter berücksichtigt. In Anbetracht dieser bedeutsamen Verantwortlichkeiten müssen ihnen auf klare und angemessene Weise Befugnisse zugewiesen und formale Zuständigkeiten übertragen werden, um eine Entscheidungsfindung zu ermöglichen sowie die Rechenschaftslegung und das Leistungsmanagement zu verbessern. Das Amt wird die Delegation von Befugnissen im gesamten Amt überprüfen und bei Bedarf die diesbezüglichen Konzepte überarbeiten, um sicherzustellen, dass Führungskräfte im Hinblick auf die Entscheidungsfindung und Führungsarbeit ausreichend befähigt und rechenschaftspflichtig sind. Klare Informationen und Orientierungshilfen zu diesem Thema werden für alle Mitarbeiter veröffentlicht.
25. Die Wahrnehmung von Führungsaufgaben muss durch die erforderliche Personalführungskompetenz und durch Systeme unterstützt werden, mit denen die Leistung des Einzelnen und des Teams auf eine effektive und effiziente Weise gesteuert wird, die Rechenschaftspflicht für erbrachte Leistungen gewährleistet, indem hohe Leistungen gerecht und transparent anerkannt und unzureichende Leistungen fair und zeitnah thematisiert werden. Für aktuelle und künftige Führungskräfte soll ein Rahmen für kontinuierliches Lernen mit Fokus auf formalem Lernen und Qualifizierung, Lernen am Arbeitsplatz, Mentoring, der Weiterentwicklung dienenden Einsätzen, Networking, Feedback und Coaching sowie den zur Unterstützung ihrer Funktion erforderlichen Instrumenten, Systemen und Infrastrukturelementen bereitgestellt werden. Alle Bediensteten sollten die Gelegenheit erhalten, qualitativ hochwertige und gezielte Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten zu nutzen, um ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Der Zusammenhang zwischen Personalentwicklung, hoher Leistung und Laufbahnentwicklung sollte auch weiterhin klar artikuliert und für alle sichtbar und verständlich sein. Das Amt wird Anerkennungsmechanismen zur Förderung von Innovation und herausragenden Leistungen auf der Ebene des Teams, des Einzelnen und der Führungskräfte weiterentwickeln und sicherstellen, dass Belohnungen spezifisch und zeitnah und für alle Mitarbeiter verfügbar sind.

26. Fortgesetzte Bemühungen, mit denen sichergestellt wird, dass das Leistungsmanagement eine faire und objektive Plattform für eine sinnvolle Evaluierung und Förderung der Bediensteten bietet, sind in dieser Hinsicht unverzichtbar. Das Leistungsmanagement wird darauf ausgerichtet sein, die Qualität des Beitrags jedes einzelnen Mitarbeiters zur Arbeit der Organisation zu optimieren. Dadurch wird im Gegenzug Vertrauen in den laufenden Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aufgebaut und das Engagement für den zeitnahen Abschluss von Überprüfungsprozessen verbessert. Ferner wird daran gearbeitet, die Kapazitäten der Manager zu stärken und die Sichtbarkeit und allgemeine Anwendung der Mechanismen für einen effektiven, fairen und zeitnahen Umgang mit unzureichenden Leistungen und Leistungsversagen zu erhöhen.

Wichtigste Arbeitsergebnisse

- Informationen und Orientierungshilfen zur Delegation von Befugnissen, die sicherstellen, dass Führungskräfte für ihre Entscheidungsfindung- und Führungsarbeit ausreichend befähigt und rechenschaftspflichtig sind, werden veröffentlicht und allen Bediensteten zugänglich gemacht.
- Anerkennungsmechanismen zur Belohnung von herausragenden Leistungen werden ausgebaut und allen Bediensteten zugänglich gemacht.
- Lernangebote für Führungskräfte und Informationen über Mechanismen zur Verbesserung unzureichender Leistungen und für einen effektiven, fairen und zeitnahen Umgang mit Leistungsversagen werden veröffentlicht und allen Bediensteten zugänglich gemacht.

2.2. Schwerpunktbereich: Neue Arbeitsweisen

27. Zweifelsohne haben die unerwartete und beispiellose Erfahrung der COVID-19-Pandemie und ihre Auswirkungen uns einen gewichtigen Anlass gegeben, unsere Arbeitsweisen zu überdenken. Die Bediensteten der IAO haben bei der anhaltenden Durchführung des Arbeitsprogramms der Organisation beträchtliches Engagement und Durchhaltevermögen bewiesen und dabei fast ausschließlich von zu Hause aus gearbeitet. Der positive Aspekt der Erfahrungen mit obligatorischer Telearbeit soll ausgewertet werden und in künftige Maßnahmen einfließen.
28. Mit stark verbesserter IT-Infrastruktur, -Systemen und -Kommunikationsplattformen ist es ganz klar möglich, von einem Arbeitsmodell abzurücken, das fast ausschließlich auf festen Arbeitszeiten und der physischen Anwesenheit im Büro beruht, und allen Mitarbeitern mehr Flexibilität einzuräumen, damit sie ihre Arbeit in einer Weise ausführen können, die ihrer persönlichen Situation besser entspricht. Die jüngsten Erfahrungen und fortgesetzten technologischen Innovationen führen uns mit hinreichender Sicherheit zu dem Schluss, dass die Einführung einer breiteren Palette flexibler Arbeitsregelungen für die Organisation und ihr Personal von Vorteil sein wird. Neue Arbeitsweisen können zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden und zu einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben für die Mitarbeiter beitragen und ein inklusiveres Arbeitsumfeld für ein vielfältiges und wahrlich internationales Personal mit einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis entstehen lassen.
29. Dazu müssen allerdings Investitionen getätigt werden, die unsere Fähigkeit zur Unterstützung eines Arbeitens in hybriden und virtuellen Teams verbessern, um sicherzustellen, dass alle Bediensteten unabhängig von ihrem Standort einen effektiven Beitrag leisten können und tatsächlich auch leisten. Durch die Ausweitung der Möglichkeiten für flexible Arbeitsregelungen steigt zudem das Risiko einer abnehmenden Qualität des

zwischenmenschlichen Kontakts zwischen Kollegen. Es muss dafür gesorgt werden, dass die neuen Arbeitsweisen wirklich ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben fördern und dass die Fähigkeit zur Vernetzung nicht die Notwendigkeit untergräbt, in angemessenem und verantwortlichem Maße von der Arbeit abzuschalten. Präventive Gesundheitsmaßnahmen zur Förderung einer guten physischen und psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens sind sehr wichtig, ebenso wie Maßnahmen, die die Mitarbeiter bei der Erfüllung der Arbeitsschutzanforderungen in ihrem virtuellen Arbeitsumfeld unterstützen.

30. Es wird ein neuer Rahmen für eine breitere Palette flexibler Arbeitsregelungen eingeführt, der auf den Grundsätzen von Nichtdiskriminierung, Gerechtigkeit und Transparenz sowie auf ergebnisorientiertem Management beruht. Unterstützend dazu sollen gezielte Orientierungshilfen und Schulungsangebote zu einem effektiven Führen und Arbeiten in hybriden und virtuellen Teams unter Nutzung der durch IT und die Verbesserung digitaler Kenntnisse gebotenen Möglichkeiten bereitgestellt werden. Zur Förderung der physischen und psychischen Gesundheit sowie des Wohlbefindens aller Mitarbeiter wird ein umfassender Rahmen von Maßnahmen konzipiert und eingeführt, der breiter gefächerte Arbeitsschutzmaßnahmen ergänzen soll.

Wichtigste Arbeitsergebnisse

- Ein neuer Rahmen flexibler Arbeitsregelungen, der durch Orientierungshilfen und Schulungsangebote zu Führungskompetenz, Leistungsmanagement und einem effektiven Arbeit in hybriden und virtuellen Teams unterstützt wird.
- Ein umfassender, auch Lernaktivitäten für Führungskräfte umfassender Rahmen zur Förderung der physischen und psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens des gesamten Personals wird konzipiert und umgesetzt.

2.3. Schwerpunktbereich: Ein respektvolles und ethisches Arbeitsumfeld

31. Wenn das höchstmögliche Maß an respektvollem und ethischem Verhalten am Arbeitsplatz gewährleistet ist, wird sich das Potenzial für unangemessenes Verhalten und Konflikte aller Art verringern. Durch strengere Überprüfungen und Referenzabfragen bei Einstellungen soll sichergestellt werden, dass die von der IAO eingestellten Personen höchste Ansprüche in Bezug auf Integrität erfüllen. Um eine von Respekt geprägte Kultur fest bei der IAO zu verankern, muss durch weitere Anstrengungen sichergestellt werden, dass einer tatsächlichen oder vermeintlichen Diskriminierung in jeder Form nachgegangen wird und dass angemessene interne Konzepte, Verfahren und Praktiken vorhanden sind, um allen Formen von Gewalt und Belästigung in der Organisation vorzubeugen. Diese Bemühungen werden sich an den im Übereinkommen (Nr. 190) über die Beseitigung von Gewalt und Belästigung in der Arbeitswelt, 2019, und in der dazugehörigen Empfehlung (Nr. 206) dargelegten Grundsätzen und Maßnahmen orientieren.
32. Durch ein umfassendes Paket von Informationsmaterialien und Schulungsmodulen soll dafür gesorgt werden, dass das gesamte Personal die in der Charta der Vereinten Nationen, den Verhaltensnormen für den internationalen öffentlichen Dienst und den Verhaltensgrundsätzen für Bedienstete der IAO verankerten Grundsätze, Werte und Verhaltensnormen kennt und versteht. Weiter verstärkt werden diese Bemühungen durch eine organisationsweite Kampagne zur Förderung von Respekt und zur Beseitigung aller Formen von unethischem und unangemessenem Verhalten, einschließlich Belästigung und Amtsmissbrauch innerhalb der IAO. Die Achtung der Vielfalt in allen Formen wird durch eine Überprüfung der internen Konzepte und Verfahren der IAO gefördert, die dazu dient, Diskriminierung aufzuzeigen und dagegen anzugehen sowie sicherzustellen,

dass die spezifischen Herausforderungen und Bedürfnisse unterschiedlicher Gruppen verstanden und berücksichtigt werden, mit besonderem Schwerpunkt auf der Notwendigkeit, auf allen Ebenen Geschlechterparität zu erreichen, auf Konformität mit der Strategie der Vereinten Nationen zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen und auf Anstrengungen zur Bekämpfung von Rassismus, Rassendiskriminierung und jeder Form von Homophobie und Transphobie.

- 33.** In diesem Zusammenhang werden ethische Verhaltensweisen und Entscheidungsprozesse durch gebündelte Initiativen des Ethikbüros, des Büros des Mediators, des Büros für interne Rechnungsprüfung und Aufsicht und der Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung gestärkt, die sicherstellen sollen, dass alle Bediensteten die erwarteten Verhaltensnormen kennen und wissen, mit welchen Konsequenzen sie bei Nichteinhaltung rechnen müssen. Die umfassende und auf dem Konsultationsweg stattfindende Überarbeitung des Disziplinarrahmens wird fortgesetzt mit dem Ziel, transparente, faire und effiziente Verfahren für eine zeitnahe Überprüfung möglichen Fehlverhaltens zu gewährleisten und die Bandbreite disziplinarischer Sanktionen zu erweitern und auf diese Weise einen Katalog geeigneter und angemessener Maßnahmen bereitzustellen.

Wichtigste Arbeitsergebnisse

- Die Kampagne „ILO Respect“ zur Förderung eines Höchstmaßes an ethischem und respektvollem Verhalten und zur Beseitigung jeglicher Form von Diskriminierung, Gewalt und Belästigung innerhalb der IAO wird umgesetzt.
- Der interne Disziplinarrahmen wird überarbeitet und dem Personal übermittelt.

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

- 34.** Seit 2018 vollzieht die Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung im Rahmen der Strategie 2018–21 einen breit angelegten digitalen Wandel, um das Niveau der von ihr erbrachten Dienstleistungen zu steigern, gleichzeitig aber auch ihre Kosten zu senken und ihren ökologischen Fußabdruck zu verringern. Angesichts des sich rasch verändernden externen Umfelds und des wachsenden Bedarfs an Effizienz und Effektivität ist es für das Amt von entscheidender Bedeutung, seine Bemühungen um die Modernisierung und Optimierung der HR-Prozesse fortzusetzen und dabei Menschen, Abläufe und Leistungen miteinander zu verknüpfen, damit es die Effektivität und Qualität seiner gesamten Arbeit weiter verbessern kann.
- 35.** Der fast durchgängige Rückgriff auf Home-Office-Arbeitsregelungen, der durch COVID-19 bedingt und so nicht vorherzusehen war, machte deutlich, dass die Bediensteten der IAO auf allen Ebenen über aktuelle und zweckdienliche digitale Kenntnisse verfügen müssen. Außerdem ließ er die bekannten Grenzen einer physisch sicheren Verwahrung papiergestützter Ablagesysteme zutage treten.
- 36.** Aufgrund der Wahrscheinlichkeit einer wesentlich stärkeren Nutzung flexibler Arbeitsregelungen und hybrider Teams ist es zwingend erforderlich, dass die amtsweit eingeführten IT-Ausrüstung, -Tools und -Systeme optimal sind und effektiv eingesetzt werden. Die zu erwartende Zunahme der Fernarbeit über COVID-19 hinaus sowie das offenbar erhöhte Risiko von Gesundheitskrisen, Naturkatastrophen sowie zivilen und politischen Unruhen gehen mit der Notwendigkeit einher, dass praktisch von jedem Ort aus Zugriff auf die Datenbestände zu aktiven und im Ruhestand befindlichen Bediensteten sowie zu

Leistungserbringern besteht und dass diese Daten nicht durch lokale Bedrohungen gefährdet sind. Dies gewährleistet zu jeder Zeit eine effiziente Verwaltung und sorgt in Krisenzeiten für zusätzliche Sicherheit und Gewissheit.

3.1. **Schwerpunktbereich: HR-Technologien/Digitalisierung**

- 37.** Die Nutzung von Technologien zur Unterstützung neuer und effizienterer Arbeitsweisen wird ein wichtiger Schwerpunktbereich bei der Umsetzung der HR-Strategie 2022–25 und der Verwirklichung der festgelegten Ziele und zu erbringenden Leistungen sein. Dank der fortgesetzten Entwicklung von Technologien und der weiteren Digitalisierung von HR-Funktionen wird sich das Amt mit folgenden Schlüsselbereichen befassen können:
- **Vernetzen** – Den Informationsaustausch und die Entscheidungsfindungsprozesse verbessern, damit die Teams rasch handeln, sich mit anderen vernetzen, besser kommunizieren und effektiver zusammenarbeiten können.
 - **Teilen** – Allen Führungskräften und Mitarbeitern einen problemlosen Zugang zu relevanten HR-Materialien (wie der Personalordnung, für die Verwaltungsführung maßgeblichen internen Dokumenten, HR-Handbüchern und gesetzlich vorgeschriebenen Formularen) sowie gleichen Lernmöglichkeiten verschaffen, sodass niemand, ungeachtet des jeweiligen physischen Standorts (in den Regionen oder der Zentrale), den Anschluss verliert.
 - **Erreichen** – Alle Einstellungsverfahren und den anschließenden Eingliederungsprozess beschleunigen und den Bewerbern gleichzeitig eine bessere Erfahrung vermitteln.
 - **Sichern** – Den Schutz der Daten von Bediensteten verbessern und gleichzeitig sicherstellen, dass befugtes Personal Zugriff auf wichtige Informationen und Datenbestände hat.
 - **Automatisieren** – Die Effizienz des HR-Personals durch die Digitalisierung von HR-Prozessen steigern, wozu die Automatisierung von Verwaltungsaufgaben gehört, die die Qualität und Erbringung von HR-Diensten erheblich verbessern wird.
- 38.** Die laufenden Bemühungen um Digitalisierung und Automatisierung von HR-Arbeitsabläufen, auch durch Self-Service-Anwendungen, werden fortgesetzt. Dadurch wird sichergestellt, dass allgemein zugängliche, moderne und nutzerorientierte HR-Dienste in einem flexibleren, mobilen und virtuellen Arbeitsumfeld bereitgestellt und somit tatsächliche oder vermeintliche Unterschiede bei der Bereitstellung administrativer Unterstützung im HR-Bereich zwischen der Zentrale und den Außenämtern minimiert werden.
- 39.** Neue und verbesserte Instrumente und Technologien sollen auch eingesetzt werden, um die Effizienz zu steigern, die Benutzererfahrung zu verbessern und Aktivitäten im Rahmen der oben genannten Ergebnisvorgaben 1 und 2, insbesondere in Bezug auf Einstellung, Ausweitung des Adressatenkreises und Eingliederung zu unterstützen. Durch neue IT-Initiativen wird sich der Einstellungsprozess verbessern und beschleunigen, indem der Zeitaufwand für die Organisation von Tests, Bewertungen und Gesprächen mit Bewerbern sowie für die Eingliederung der ausgewählten Mitarbeiter verringert wird. Die Digitalisierung der system- und prozessgesteuerten Aspekte dieser Arbeitsbereiche wird eine schnellere und einheitlichere Erbringung grundlegender Dienstleistungen ermöglichen und dem HR-Personal zugleich mehr Zeit für die menschlichen und kundenorientierten Aspekte der HR-Dienste einräumen.

40. In Zusammenarbeit mit der Hauptabteilung Informations- und Technologiemanagement soll eine umfassende Initiative zur Digitalisierung aller Mitarbeiterdaten und zur Entwicklung eines zentralen, gesicherten und nachhaltigen IT-Speichersystems in Übereinstimmung mit den Regelungen des Amtes zum Schutz personenbezogener Daten gestartet werden. Zwar wird dieses komplexe und breit angelegte Projekt erhebliche Ressourcen erfordern, doch wird so eine Plattform entstehen, die im Kontext der zunehmenden Nutzung flexibler Arbeitsregelungen sowie im bedauerlichen Fall von Störungen am physischen Arbeitsplatz aufgrund externer Faktoren eine reibungslose HR-Arbeit unterstützt.

Wichtigste Arbeitsergebnisse

- Digitalisierte Personalakten innerhalb eines gesicherten und nachhaltigen IT-Systems in Übereinstimmung mit den Regelungen des Amtes zum Schutz personenbezogener Daten.
- Digitalisierte HR-Arbeitsabläufe.

3.2. Schwerpunktbereich: HR-Analysen

41. Die in den Ergebnisvorgaben 1 und 2 dieser Strategie festgelegten Ziele in Bezug auf Personalplanung, Leistungsmanagement, verstärkte Rechenschaftspflicht und Personalentwicklung müssen durch klare und zugängliche Informationen und Beratung für Mitarbeiter und Führungskräfte unterstützt werden, damit zentrale HR-Funktionen und -Prozesse effektiv verwaltet und analysiert werden können. Die Bemühungen um die Konzeption und Einführung verbesserter, benutzerfreundlicher Dashboards und Berichte zur Unterstützung des Informationsaustauschs und der Entscheidungsfindung im gesamten Amt werden fortgesetzt. Dadurch wird auch ein individuellerer und spezifischerer Ansatz für das Talentmanagement gefördert, was die Ermittlung der wichtigsten Entwicklungsbedürfnisse und -möglichkeiten und die Maximierung des Potenzials der Bediensteten betrifft.
42. Die Erwartungen der Mitgliedsgruppen hinsichtlich erhöhter Transparenz erfordern die Verfügbarkeit umfassender Daten, die quantitativ und qualitativ ausgewertet werden können. Das Amt wird neue Instrumente zur Analyse von HR-Daten erstellen, die das Erreichen der Ziele der HR-Strategie unterstützen und sowohl intern als auch extern eine kontinuierliche Fortschrittsüberwachung und -berichterstattung ermöglichen werden.

Wichtigstes Arbeitsergebnis

- Verbesserte Dashboards und Berichtsfunktionen zur Unterstützung einer datengesteuerten Entscheidungsfindung.

► Interne und externe Partnerschaften

43. Die Umsetzung der HR-Strategie wird die bestehende Zusammenarbeit und die im Verbund mit wichtigen institutionellen Akteuren betriebenen Initiativen zur Steuerung des HR-Managements im gemeinsamen UN-System stärken. Das Amt wird sich auch künftig konstruktiv in die Tätigkeiten der Kommission für den internationalen öffentlichen Dienst einbringen, um dafür zu sorgen, dass diese die spezifischen Bedürfnisse und Werte der IAO in ihren Überprüfungen der HR-Politik berücksichtigt, und um sicherzustellen, dass die Beschlüsse und Empfehlungen der Kommission eingehalten

werden. Das Amt wird weiterhin aktiv mit dem Netzwerk für Personalfragen des Koordinierungsrats der Leiterinnen und Leiter der Organisationen des Systems der Vereinten Nationen zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass die Verpflichtungen der obersten Führungsebene für die Zukunft der Arbeit im UN-System sowie andere vom Hochrangigen Ausschuss für Managementfragen der Vereinten Nationen festgelegte Ziele bei der Umsetzung der HR-Strategie der IAO gebührend berücksichtigt werden.

44. Die Zusammenarbeit mit dem Turiner Zentrum über dessen neues Portfolio digitaler Schulungsangebote wird für die Erfüllung der Zielvorgaben der Strategie, insbesondere die Aktivitäten im Bereich der Personalentwicklung, der Schulung und des Aufbaus digitaler Kapazitäten, von wesentlicher Bedeutung sein. Als wichtige Plattform für den virtuellen wie persönlichen Austausch und Wissenstransfer zwischen der Zentrale und den Regionen bleibt das Turiner Zentrum ein zentraler Partner bei der Umsetzung der HR-Strategie der IAO.

► Zentrale Annahmen und Restrisiken

45. Die Umsetzung der Humanressourcenstrategie für 2022–25 wird nach wie vor auf drei zentralen Annahmen beruhen. Erstens: Das Amt wird über die für die Erfüllung seines Auftrags notwendigen Ressourcen mit einer stabilen Personalausstattung verfügen. Zweitens: Der externe Kontext wird sich nach der COVID-19-Pandemie stabilisieren und der IAO ermöglichen, Mitarbeiter einzustellen und zu binden, die den Werten der Organisation verpflichtet sind und geeignete Qualifikationsprofile aufweisen. Drittens: Die notwendigen internen Kapazitäten sind vorhanden, um die wichtigsten in der HR-Strategie vorgesehenen Leistungen zu erbringen. Vor dem Hintergrund dieser Annahmen muss die vorgeschlagene HR-Strategie möglicherweise überprüft werden, wenn sich die Mittelausstattung der Organisation erheblich ändert. Zudem hat das Amt zwar die mit der COVID-19-Pandemie verbundenen operativen Herausforderungen im Wesentlichen bewältigt, doch könnte eine neue, gefährlichere Virusvariante oder eine neue Pandemie auftreten und die Umsetzung der HR-Strategie beeinträchtigen.
46. In diesem Zusammenhang wird die Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung auch weiterhin ein Register spezifischer Risiken pflegen, das je nach Änderung der Umstände regelmäßig überprüft wird. Der Verwaltungsrat wird informiert, sobald tatsächlich auftretende Risiken eine wesentliche Kursänderung erfordern.
47. Ferner sollen bei der Umsetzung der HR-Strategie Risiken innerhalb des gemeinsamen UN-Systems berücksichtigt werden (etwa die Möglichkeit, dass sich die Konzepte und Vorschriften des gemeinsamen Systems im HR-Bereich erheblich ändern, und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Verwirklichung der HR-Ergebnisvorgaben). Informationsbezogene Risiken, etwa die Möglichkeit, dass keine ausreichenden Daten zur Verfügung stehen, um eine Initiative der HR-Strategie zu unterstützen, sowie die daraus resultierenden Folgen für die Erfüllung der HR-Ergebnisvorgaben sollen ebenfalls berücksichtigt werden. Maßnahmen zur Minderung der Risiken in diesem speziellen Bereich umfassen die effektive Nutzung der Analyse von HR-Daten zur Überwachung von HR-Arbeitsabläufen und die Stärkung der Kontrollen zugunsten einer stärkeren Delegation von Befugnissen entsprechend der Ergebnisvorgabe 2.1.
48. Die Auswirkungen der neuen Arbeitsweisen auf die Bindung von Fachkräften, die Mitarbeitermotivation sowie die Gesundheit und das Wohlbefinden des Personals sollen mit gebührender Aufmerksamkeit geprüft werden. Ferner soll der mögliche Mangel an

Ressourcen und Kapazitäten zur Deckung des erheblichen Bedarfs an IT-Entwicklungen im HR-Bereich, der die Umsetzung vieler im Rahmen der Ergebnisvorgabe 3 vorgesehenen Tätigkeiten beeinträchtigen könnte, angegangen werden.

▶ **Beschlussentwurf**

- 49. Der Verwaltungsrat hat die Humanressourcenstrategie für 2022–25 gebilligt und das Amt ersucht, bei der Umsetzung der Strategie die gegebene Orientierungshilfe zu berücksichtigen.**

► **Anhang**

Ausgewählte Schlüsselindikatoren für die HR-Strategie 2022–25

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

Effektive Personalplanung

Indikator	Meilenstein (bis Ende 2023)	Zielvorgabe (bis Ende 2025)
Anteil der voraussichtlich frei werdenden Stellen, für die Auswahlprozesse vor Ausscheiden der Stelleninhaber abgeschlossen sind	30 Prozent	50 Prozent
Überprüfungsmittel/Datenquelle HRD-Daten zur Personalplanung Einstellungsmodul des Talentmanagement-systems der IAO (<i>ILO People</i>) Personaldaten im Integrierten Ressourcen-Informationssystem der IAO (IRIS)	Ausgangsbasis Neuer Indikator	

Zweckdienliche Stellenbeschreibungen

Indikatoren	Meilenstein (bis Ende 2023)	Zielvorgabe (bis Ende 2025)
Anteil der Bediensteten im Höheren Dienst weltweit mit einer aktualisierten allgemeinen Stellenbeschreibung (in Prozent)	50 Prozent (für Personal im Höheren Dienst und im Allgemeinen Dienst)	70 Prozent (für Personal im Höheren Dienst und im Allgemeinen Dienst)
Anteil der Bediensteten im Allgemeinen Dienst in der Zentrale mit einer aktualisierten allgemeinen Stellenbeschreibung (in Prozent)		
Überprüfungsmittel/Datenquelle HRD-Daten zum Organisationsdesign Stellendaten in IRIS	Ausgangsbasis Neuer Indikator	

Geschlechtergleichstellung im Höheren Dienst und auf den oberen Führungsebenen

Indikatoren	Meilenstein (bis Ende 2023)	Zielvorgabe (bis Ende 2025)
a) Anteil der im Höheren Dienst (P1–P4, reguläres Personal) der IAO von Frauen besetzten Stellen (in Prozent)	Geschlechterparität ± 3 Prozent (47–53 Prozent)	Geschlechterparität ± 3 Prozent (47–53 Prozent)
b) Anteil der auf den oberen Führungsebenen (P5 und höher, reguläres Personal) der IAO von Frauen besetzten Stellen (in Prozent)	40 Prozent	42 Prozent

Geschlechtergleichstellung im Höheren Dienst und auf den oberen Führungsebenen

Überprüfungsmittel/Datenquelle

Bericht an den Verwaltungsrat über die Zusammensetzung und Struktur des Personals

Ausgangsbasis

Stand vom 30. September 2021:
P1–P4: **55 Prozent**,
P5 und höher: **38 Prozent**

Stand vom 31. Dezember 2021 (zu bestätigen)

Verbesserte geografische Vertretung im gesamten Amt

Indikator

Anteil der bei der IAO neu eingestellten regulären Bediensteten aus unzureichend vertretenen Ländern (in Prozent)

Meilenstein

(bis Ende 2023)
23 Prozent

Zielvorgabe

(bis Ende 2025)
28 Prozent

Überprüfungsmittel/Datenquelle

Bericht an den Verwaltungsrat über die Zusammensetzung und Struktur des Personals

Ausgangspunkt

Stand vom 1. September 2021
(für den Zeitraum 2018–21): 18 Prozent

Schulungs- und Entwicklungsangebote entsprechen den Bedürfnissen eines sich verändernden Personals

Indikator

Anteil der Bediensteten, die angeben, dass sie die notwendigen Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten erhalten, um ihre Arbeit effektiv verrichten zu können (in Prozent)

Meilenstein

(bis Ende 2023)
Zunahme um
12 Prozent

Zielvorgabe

(bis Ende 2025)
Zunahme um
25 Prozent

Überprüfungsmittel/Datenquelle

Erhebung „Organizational Health Index“

Ausgangsbasis

Ergebnis 2021: 46 Prozent

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 Dienort gewechselt haben (in Prozent)

Meilenstein

(bis Ende 2023)
15 Prozent*

Zielvorgabe

(bis Ende 2025)
Weitere Zunahme
um 5 Prozent*

Überprüfungsmittel/Datenquelle

Personaldaten 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 bei der IAO 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
Überprüfungsmittel/Datenquelle Erhebung „Organizational Health Index“	Ausgangsbasis Ergebnis 2021: 46 Prozent	

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
Überprüfungsmittel/Datenquelle Leistungsmanagementmodul von <i>ILO People</i>	Ausgangsbasis Ergebnisse des Upward-Feedback 2020: 85 Prozent	

Respektvolles Arbeitsumfeld in der IAO

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
Überprüfungsmittel/Datenquelle Leistungsmanagementmodul von <i>ILO People</i>	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
Überprüfungsmittel/Datenquelle HRD-Liste wichtiger Prozesse	Ausgangsbasis Aktuelle Liste der digitalisierten Prozesse 2021: 42 Prozent	