



Verwaltungsrat

344. Tagung, Genf, März 2022

Sektion Programm-, Finanz- und Verwaltungsfragen

PFA

Segment Programm-, Finanz- und Verwaltungsfragen

Datum: 23. Februar 2022

Original: Englisch

Fünfter Punkt der Tagesordnung

IAO-Strategie für Wissen und Innovation in der gesamten Organisation

Zweck der Vorlage

Diese Vorlage enthält Informationen über die Ausarbeitung der IAO-Strategie für Wissen und Innovation. Der Verwaltungsrat wird um Bemerkungen und Orientierungshilfe zur Fertigstellung der Strategie gebeten (siehe den Beschlussentwurf in Absatz 28).

Einschlägiges strategisches Ziel: Unterstützende Ergebnisvorgabe A: Maßgebliches Wissen und hochwirksame Partnerschaften zur Förderung menschenwürdiger Arbeit und unterstützende Ergebnisvorgabe C: Effiziente Unterstützungsdienste und effektive Nutzung der Ressourcen der IAO.

Einschlägige Ergebnisvorgabe: Unterstützende Maßnahmen fördern Innovationen bei der Entwicklung von Politiklösungen und Verbesserungen im Wissensmanagement.

Grundsatzpolitische Konsequenzen: Keine.

Rechtliche Konsequenzen: Keine.

Finanzielle Konsequenzen: Das Referat Innovation und Wissensmanagement wird die Strategie operationalisieren.

Erforderliche Folgemaßnahmen:

Verfasser: Büro des Stellvertretenden Generaldirektors für Management und Reformen (DDG/MR).

Verwandte Dokumente: [GB.341/PFA/1](#); [GB.335/INS/9](#).

▶ Einleitung

1. In dem von der Internationalen Arbeitskonferenz auf ihrer 109. Tagung (2021) genehmigten Programm und Haushalt für die Zweijahresperiode 2022–23 ist die Einrichtung eines neuen IAA-Referats Innovation und Wissensmanagement (Innovation and Knowledge Management Unit, IKMU) innerhalb des Ressorts Management und Reform vorgesehen.
2. Aus dem Programm und Haushalt geht klar hervor, dass der Zweck des neuen Referats darin besteht, die Wissensgenerierung und Innovationstätigkeit im gesamten Amt voranzutreiben, wobei folgende Aspekte Vorrang haben:
 - Förderung einer Kultur der Kooperation und Innovation
 - Federführung bei einem verbesserten Daten- und Inhaltsmanagement
 - Übernahme einer Vorreiterrolle beim Wissensaustausch
 - Entwicklung der institutionellen Kapazitäten
 - Unterstützung bei der Formulierung und Umsetzung innovativer Politikkonzepte, Produkte und Dienste
3. In Reaktion auf Fragen, die während der Erörterung seiner Programm- und Haushaltsvorschläge auf der 341. Tagung (März 2021) des Verwaltungsrats gestellt wurden, hob der Generaldirektor drei Ziele hervor, die mit dem vorgeschlagenen Referat verfolgt werden:
 - i) Den hohen Anforderungen, die sich aus der Jahrhundertinitiative der IAO zur Zukunft der Arbeit ergeben, gerecht werden, indem wichtige Probleme, die im Zuge des tiefgreifenden Wandels in der Arbeitswelt auftreten, auf neue und innovative Weise angegangen werden.
 - ii) Die im multilateralen System, unter anderem vom Koordinierungsrat der Leiterinnen und Leiter der Organisationen des Systems der Vereinten Nationen, von der Gemeinsamen Inspektionsgruppe der UN und im Rahmen der 2020 auf hoher Ebene vorgenommenen unabhängigen Evaluierung der Strategien und Ansätze der IAO für Forschung und Wissensmanagement ermittelten bewährten Verfahren übernehmen.
 - iii) Auf den Errungenschaften des 2012 eingeleiteten IAO-Reformprozesses und insbesondere des 2015 eingerichteten Referats für arbeitsorganisatorische Innovationen (BIU) aufbauen, dank deren etwa 80 Millionen US-Dollar zugunsten der Erbringung von Diensten an vorderster Front umgeschichtet werden konnten.
4. Zudem wurde der Verwaltungsrat darüber informiert, dass das neue Referat die vorhandenen Kapazitäten des BIU und des Teams für Wissensmanagement (KMT) konsolidieren und aus einem Bediensteten der Kategorie P5 sowie vier Bediensteten der Kategorie P4 bestehen würde.
5. Die Arbeit des Referats wäre für alle Aktivitäten des Amtes relevant und voll an folgenden unterstützenden Ergebnisvorgaben ausgerichtet: verbesserte operative Strategien, Systeme und Ansätze zur Verbesserung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses; verbesserte Politikkonzepte und Systeme zum Aufbau eines leistungsstarken, motivierten und vielfältigen Personalbestands; verstärkte Fähigkeit der Organisation zu Wandel, Innovation und kontinuierlicher Verbesserung.

► Elemente der IAO-Strategie für Wissen und Innovation in der gesamten Organisation

6. Im Programm und Haushalt für die Zweijahresperiode 2022–23 sind die Parameter festgelegt, innerhalb deren das Amt nun die Strategie für Wissen und Innovation ausarbeitet. Der Einstellungsprozess für das Referat selbst ist im Gange und dürfte bis Ende März 2022 abgeschlossen sein.
7. Die Ausarbeitung der Strategie beruht auf der Prämisse, dass Innovationen auf Ebene der IAO darin bestehen sollten, die Maßnahmen und Methoden der Organisation durch positive Veränderungen so zu gestalten, dass sie die von den Mitgliedsgruppen aufgestellten Ziele erreichen oder übertreffen kann. Die Organisation sollte Wissen und Daten sammeln, generieren, analysieren und weitergeben, um ihr Mandat auf der Grundlage möglichst solider Fakten voranzubringen.
8. Aufgrund dieses weit gefassten konzeptionellen Rahmens wird der Erfolg der Strategie in hohem Maße von der Einbindung einer Vielzahl von Hauptabteilungen und Bediensteten abhängen. Das IKMU wird eine eigenständige interne Ressource bilden, auf die das gesamte Management und Personal des IAA im Streben nach Verbesserungen zurückgreifen kann. Es wird keinen Besitzanspruch auf Innovationen und Wissensmanagement in der Organisation erheben, sondern Unterstützung und Sachverstand zur Umsetzung von Ideen in konkrete Verbesserungen bereitstellen. Alle IAO-Bediensteten haben ungeachtet ihrer Funktion, ihres Dienstgrads oder ihres Standorts die Möglichkeit, Verbesserungen anzustoßen, weiterzuentwickeln und umzusetzen.
9. In dieser Hinsicht wird das IKMU besonders eng mit den IAA-Hauptabteilungen für Forschungsarbeiten, Statistik und Kommunikation bei der Entwicklung der institutionellen Funktionen des Wissensmanagements sowie mit der Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung im Hinblick auf Managementpraktiken, die Kooperation und Teamarbeit ermöglichen und belohnen, zusammenarbeiten müssen. Das Leitende Management-Team wird dafür zuständig sein, die Koordinierung des Referats mit den Hauptabteilungen des Grundsatzressorts und des Ressorts für Außendiensttätigkeiten und Partnerschaften und über letztere mit den Ämtern der IAO in den verschiedenen Regionen, denen eine zentrale Rolle in Bezug auf Innovation und Wissensmanagement zukommt, zu gewährleisten.
10. Die Ausarbeitung der Strategie, die sich noch in der Anfangsphase befindet, stützt sich auf die nachstehenden Überlegungen im Zusammenhang mit den im Programm und Haushalt festgelegten vorrangigen Bereichen, und weitere Orientierungshilfe des Verwaltungsrats in dieser Hinsicht wäre zu begrüßen.

Eine Kultur der Kooperation und Innovation

11. Die bislang im Rahmen der Überprüfung der Arbeitsabläufe durchgeführten Aktivitäten haben gezeigt, dass es den Bediensteten des IAA nicht an Ideen für innovative Problemlösungen und Verbesserungen bei der Erbringung und Effizienz von Dienstleistungen mangelt. Um dieses Potenzial auszuschöpfen, ist ein förderliches Umfeld vonnöten, in dem die Bediensteten ermuntert und befähigt werden, Ideen und Vorschläge einzubringen. Mit der entsprechenden Absicherung sollten die Bediensteten die Möglichkeit und den Spielraum haben, nach Innovationen zu streben. Die besten Ergebnisse kommen nicht durch isolierte, einmalige Initiativen zustande, sondern durch den ständigen Einsatz für die Schaffung eines Ökosystems, das Innovationen und Verbesserungen begünstigt.

12. Dies kann durch eine Personalpolitik und -praxis unterstützt werden, die Innovationen fördert und belohnt. In Stellenbeschreibungen könnte klar auf die Erwartung hingewiesen werden, dass Bedienstete in dieser Hinsicht Initiative ergreifen oder zu entsprechenden Maßnahmen beitragen. Ebenso wäre es angebracht, diese Beiträge im Rahmen des Leistungsmanagements anzuerkennen und zu vermeiden, dass Bedienstete durch Bestrafung eines vermeintlichen Versagens davon abgehalten werden, vertretbare Risiken einzugehen.
13. Geeignete interne Kommunikationsmechanismen, die positive Erfahrungen veranschaulichen, die Vernetzung erleichtern und praxisorientierte Gemeinschaften fördern und unterstützen, können ebenfalls dazu beitragen, die Kultur der Kooperation und Innovation in der gesamten Organisation zu verbreiten. Die Erfahrungen, die im Rahmen des „ILO One Connect month“ im Februar 2022 und anschließend in den drei Gesprächsrunden mit den Bediensteten im Februar und März 2022 gewonnen wurden, haben bereits Handlungsmöglichkeiten in diesem Bereich aufgezeigt.

Verbessertes Daten- und Inhaltsmanagement

14. In den vergangenen zehn Jahren haben mehrere globale Projekte einen veränderten Umgang der IAA-Bediensteten mit Daten bewirkt. Spezielle Plattformen und Datenquellen zu einer Vielzahl von Themen wurden eingerichtet oder aktualisiert, unter anderem internationale Arbeitsnormen, Rechtsvorschriften, Statistiken, Beschäftigungsschutz, Arbeitsbedingungen, Arbeitsaufsicht, Arbeitsbeziehungen, Sozialschutz und Zwangsarbeit. Daneben hat die IAO mit zusätzlichen, bereichsübergreifenden Plattformen wie LABORDOC, ihrem Wissensportal (Knowledge Gateway), dem Dashboard für Entwicklungszusammenarbeit, i-eval Discovery und dem Dashboard für Ergebnisse in Bezug auf menschenwürdige Arbeit auf den von Mitgliedsgruppen, Bediensteten, Partnern und der Öffentlichkeit wiederholt geäußerten Bedarf an einem raschen und benutzerfreundlichen Zugang zu Informationen und Daten für qualitativ hochwertige und faktengestützte Datenanalysen reagiert. Diese Daten- und Inhaltsportale haben eine verbesserte Verbreitung des Wissens der IAO ermöglicht, und aus ihrer Nutzung gingen bewährte Verfahren und Leitlinien für ein nachhaltiges Datenmanagement hervor.
15. Die Bedürfnisse, Technologien und Prozesse im Bereich Daten- und Inhaltsmanagement entwickeln sich ständig weiter und führen zu neuen Anforderungen. Eine anhaltende Notwendigkeit ist auch die Verbesserung des Daten- und Inhaltsmanagements zwischen der Zentrale und den Spezialisten vor Ort. Um diesen Anforderungen zu genügen, müssen die IAO-weiten Standards für das Daten- und Inhaltsmanagement weiterentwickelt und umgesetzt werden.
16. In Anbetracht des derzeitigen, von Komplexität und Ungewissheit geprägten Umfelds sind wir zudem gefordert, neue und innovative Wege für die Nutzung von Daten und Inhalten zu beschreiten, ohne uns einfach nur auf vorhandene Daten zu stützen, die möglicherweise nicht länger eine verlässliche Orientierung für die Zukunft bieten. Wir müssen rasch das „Warum“ eines bestimmten Ereignisses und seine „möglichen Folgen“ verstehen, um zu erfahren, „wie“ wir bereits jetzt reagieren können. Dabei gilt es, nicht nur die aktuelle Situation zu berücksichtigen, sondern auch die potenziellen Auswirkungen künftiger Herausforderungen in der Arbeitswelt. Diese Erkenntnis schlug sich im Bericht des UN-Generalsekretärs *Unsere gemeinsame Agenda* nieder, in dem dieser feststellte, dass die Solidarität zwischen den Völkern und künftigen Generationen erneuert werden müsse. Er erkannte darin an, wie wichtig ein vorausschauender Ansatz ist, der künftigen Generationen eine Stimme gibt, damit wir heute bessere Entscheidungen im Sinne von Zukunftsfähigkeit, Gerechtigkeit und Resilienz treffen können. Das Amt arbeitet an Ressourcen, die die Bediensteten mit Methoden der Zukunftsorientierung und Vorausschau vertraut machen sollen. Diese Methoden werden uns allen helfen, die praktischen

Konsequenzen der am Menschen orientierten Agenda zu erfassen und die Zukunft der Arbeit, die wir uns vorstellen, mitzugestalten.

Wissensaustausch

17. Der Wissensaustausch ist eine seit Langem anerkannte Kerntätigkeit der IAO, was auch aus ihrer Verfassung hervorgeht. Es muss jedoch darauf geachtet werden, dass der Wissensaustausch in verschiedene Tätigkeitsebenen – von der täglichen Arbeit über Workshops und Veranstaltungen bis hin zu Projekten und der allgemeineren Programmebene – integriert wird. Je nach Ebene kommen unterschiedliche Verfahren des Wissensaustauschs zur Anwendung, die bei Bedarf durch eine Reihe technologischer Lösungen ergänzt werden können.
18. Entscheidend wichtig für die Wirksamkeit der Arbeit der IAO ist auch die informelle Dimension des Wissensaustauschs. Sowohl bei den Tagungen des Verwaltungsrats und der Internationalen Arbeitskonferenz als auch bei den „Kaffeepausen“ während der Arbeit in Gemeinschaftsräumen muss dafür Sorge getragen werden, dass formelle und informelle Aktivitäten des Wissensaustauschs komplementär ablaufen.
19. Eine verstärkte Weitergabe und Nutzung von Wissen hat viele Vorteile: Sie trägt dazu bei, Doppelarbeit zu vermeiden und zugleich auf einschlägige frühere Erfahrungen zurückzugreifen, die Entwicklung neuer Projekte, Produkte oder Dienstleistungen anzustoßen, neue Ideen und Ansätze, Innovationen oder andere Initiativen in Betracht zu ziehen, die Beteiligung und Mitarbeit an den Aktivitäten und der Agenda der IAO durch einen aktiven Wissensaustausch zu fördern, bei Veranstaltungen wie der Einführung von Produkten und Dienstleistungen, jährlichen Aktionstagen oder anderen Anlässen das Interesse der Medien zu wecken und aufrechtzuerhalten, die von der IAO gewährte Politikberatung gegenüber Konkurrenten mit anderen Prioritäten besser zur Geltung zu bringen, die Verbreitung von Forschungsergebnissen durch Wissensaustausch zu erhöhen und dadurch den Einfluss der Politikberatung, Agenda, Positionen und Grundwerte der IAO im Zusammenhang mit Fragen der Arbeitswelt zu steigern.
20. Allmählich tritt die Notwendigkeit zutage, dass die Bediensteten des IAA die Mechanismen für den Wissensaustausch aufrechterhalten und verbessern, insbesondere bei der Fernarbeit oder in hybriden Arbeitsumgebungen. Der Austausch von Informationen und Wissen per E-Mail oder über Plattformen kann erdrückend wirken, und Sitzungen können sehr zeitaufwändig sein. Die IAO verfügt über alternative Lösungen, die auf neuen Wegen des Arbeitens in Form von Vernetzung und kooperativer Zusammenarbeit beruhen. Diese müssen jedoch weiterentwickelt, breiter eingesetzt und an unterschiedliche Kontexte angepasst werden. Auch von der COVID-19-Pandemie gingen wichtige Impulse für die Mitgliedsgruppen der IAO und andere maßgebliche Akteure dahingehend aus, sich stärker über digitale Werkzeuge und Plattformen einzubringen. Mit durchdachten Maßnahmen könnte diese verstärkte digitale Beteiligung der Mitgliedsgruppen auch zu einer Verbesserung des Wissensaustauschs führen.

Institutionelle Kapazitäten

21. In der die gesamte IAO umfassenden Strategie für den Aufbau institutioneller Kapazitäten, die der Verwaltungsrat im März 2019 annahm, wird die treibende Rolle von Innovationen beim Aufbau von Kapazitäten bei den Mitgliedsgruppen, aber auch bei den Bediensteten des IAA unterstrichen. Diese Erkenntnis lässt sich auf den Einsatz neuer Technologien, neuer analytischer Perspektiven und neuer Methoden bei der Konzeption von Lerntechniken anwenden.

22. Das Turiner Zentrum hat in dieser Hinsicht bereits erhebliche Fortschritte erzielt und umfassend in sein Programm für Lerninnovationen investiert, das den Mitgliedsgruppen und Bediensteten hochmoderne Lernlösungen bietet. Diese Bemühungen erhielten durch die Umstellung des Zentrums von Präsenz- auf Fernunterricht während der COVID-19-Pandemie weiteren Auftrieb und werden für den laufenden internen Reformprozess von zentraler Bedeutung sein.
23. Die Strategie wird von dieser Entwicklung profitieren können und muss durch Coaching und Schulungen am Arbeitsplatz in Bezug auf Entwurfs- und Planungsmethoden, Problemlösung und Teamentwicklung unterstützt werden. Im Bereich des Wissensmanagements könnte auf Schulungen, Mentoring und Coaching zurückgegriffen werden, um die Zusammenarbeit über Netzwerke und praxisorientierte Gemeinschaften zu verstärken und Techniken der Vorausschau zur frühzeitigen Erkennung und Vorbereitung auf künftige Veränderungen anzuwenden.
24. Neben der Förderung ihrer eigenen institutionellen Kapazitäten muss die IAO ihre externen Partnerschaften ausbauen und stärken, darunter auch mit den Innovationsteams- und -netzwerken, die sich derzeit im System der Vereinten Nationen herausbilden. Die Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit externen Beratern in den frühen Phasen des Programms zur Verbesserung der Arbeitsabläufe, dank deren die IAO ihre eigenen internen Kapazitäten ausbauen konnte, sind ein Beleg dafür, wie vorteilhaft solche Partnerschaften für sie sein können.

Innovative Politikkonzepte, Produkte und Dienste

25. Von der Erklärung zum hundertjährigen Bestehen der IAO für die Zukunft der Arbeit gehen hohe Erwartungen an die IAO in Bezug darauf aus, ihre Kapazitäten und ihren Sachverstand in den Bereichen Statistik, Forschung und Wissensmanagement zu nutzen, um ihre fakten-gestützte Politikberatung weiter zu stärken. Vor dem Hintergrund des raschen und tiefgreifenden Wandels in der Arbeitswelt erfordert dies innovatives Denken und die Anpassung bestehender Ansätze, die sowohl den Inhalt als auch die Art der Leistungserbringung betreffen, um den Mitgliedsgruppen relevante, solide und skalierbare Dienstleistungen zu bieten.
26. Um diesen Erwartungen gerecht zu werden und die Kapazitäten der IAO in Bezug auf Politikarbeit und Leistungserbringung zu verbessern, muss das IKMU alle maßgeblichen Hauptabteilungen entlang der gesamten Produktionskette – von der Forschungsphase über die Politik-konzeption bis hin zur Durchführung von Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen – unterstützen. Dies zeigt wiederum, dass die Aktivitäten dieses Referats fest in alle Aspekte der Arbeit der Organisation integriert werden müssen.

► Weiteres Vorgehen

27. Auf der Grundlage der Orientierungshilfe des Verwaltungsrats und der laufenden internen Konsultationen wird das Amt die IAO-Strategie für Wissen und Innovation in der gesamten Organisation weiterentwickeln und umsetzen. Dem Verwaltungsrat könnte auf seiner 346. Tagung (November 2022) ein Fortschrittsbericht vorgelegt werden.

► **Beschlussentwurf**

- 28. Der Verwaltungsrat hat von der Ausarbeitung der Strategie Kenntnis genommen und den Generaldirektor ersucht:**
- a) bei der Fertigstellung der Strategie die vom Verwaltungsrat geäußerten Auffassungen zu berücksichtigen;**
 - b) auf seiner 346. Tagung (November 2022) einen Fortschrittsbericht vorzulegen.**