



Der Verwaltungsrat

347. Tagung, Genf, 13.–23. März 2023

Sektion Programm-, Finanz- und Verwaltungsfragen

PFA

Segment Personalfragen

Datum: 20. Februar 2023

Original: Englisch

Vierzehnter Punkt der Tagesordnung

Fortschrittsbericht über die Umsetzung der Humanressourcenstrategie für 2022–25

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 der IAO angemessen berücksichtigt werden soll, auch im Hinblick auf die Geschlechterparität und die geografische Vielfalt; zudem sollte einer unzureichenden Vertretung, für die drei Mitgliedsgruppen relevanten Erfahrungen sowie Chancen für junge Menschen und junge Fachkräfte Rechnung getragen werden. Dieses Dokument beschreibt die Fortschritte, die das Amt im Jahr 2022 hinsichtlich der wichtigsten Arbeitsergebnisse der HR-Strategie erzielt hat (siehe Beschlussentwurf in Absatz 36).

Einschlägiges strategisches Ziel: Keine.

Einschlägige Ergebnisvorgabe: Unterstützende Ergebnisvorgabe C: Optimierte Ressourcennutzung.

Grundsatzpolitische Konsequenzen: Keine.

Rechtliche Konsequenzen: Keine.

Finanzielle Konsequenzen: Keine.

Erforderliche Folgemaßnahmen: Keine.

Verfasser: Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung (HRD).

Verwandte Dokumente: [GB.347/PFA/INF/7](#); [GB.343/PFA/14](#); [GB.337/PFA/11](#).

▶ Einleitung

1. Auf seiner 343. Tagung (November 2021) billigte der Verwaltungsrat die [Humanressourcenstrategie für 2022–25](#). Er ersuchte das Amt, bei der Umsetzung der Strategie die erteilten Leitvorgaben zu berücksichtigen, um darauf hinzuwirken, 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 Menschen mit Behinderungen.¹
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, 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) **Nutzung von Technologien für effiziente HR-Dienste durch Innovation und Digitalisierung der HR-Funktion.** HR-Technologien, Digitalisierung und Analysen.
3. Dieser Bericht beschreibt die Fortschritte, die das Amt im Jahr 2022 in Bezug auf die wichtigsten Arbeitsergebnisse der HR-Strategie erzielt hat. Die spezifische Berichterstattung über die Fortschritte in Bezug auf die Zielvorgaben für jeden der ausgewählten Schlüsselindikatoren wird Ende 2023 in Übereinstimmung mit den festgelegten Zwischenzielen erstellt und dem Verwaltungsrat zu gegebener Zeit vorgelegt.

▶ 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. Nach Durchführung umfangreicher Untersuchungen und vergleichender Analysen in anderen Organisationen der Vereinten Nationen (UN) und Verhandlungen mit der Personalgewerkschaft wurden im August 2022 neue **Mindestanforderungen bezüglich Bildung und Erfahrung** für Stellen im Höheren Dienst und im Allgemeinen Dienst eingeführt. Ein harmonisierter Ansatz für die Mindestanforderungen bezüglich Bildung und Erfahrung für Anwerbungs- und Auswahlzwecke sorgt für Transparenz und Klarheit für Mitarbeiter und Führungskräfte sowie für interne und externe Bewerber. Darüber hinaus wird dadurch, dass die für eine Stelle festgelegten Mindestanforderungen den tatsächlichen Bedarf widerspiegeln und die Art und den Wert relevanter Arbeitserfahrung in der modernen globalen Arbeitswelt – insbesondere für die dreigliedrigen Mitgliedsgruppen relevante Erfahrungen – berücksichtigen, das

¹ GB.343/PV, Abs. 721.

Risiko verringert, dass sie unnötige Hemmnisse für die Diversität des Personals darstellen könnten.² Die überarbeiteten Mindestanforderungen stellen sicher, dass für alle Stellen derselben Besoldungsgruppe das gleiche Bildungsniveau und die gleiche Berufserfahrung (in Jahren) erforderlich sind, unabhängig von der Stellenfamilie. Eine klare Definition dessen, was unter Erfahrung auf internationaler Ebene zu verstehen ist, und die Möglichkeit, einen ersten Hochschulabschluss in einem relevanten Bereich und zusätzliche Jahre relevanter Erfahrung anstelle eines höheren Abschlusses zu akzeptieren, sorgen für einen einheitlicheren und gerechteren Ansatz bei den Anforderungen bezüglich Bildung und Erfahrung, der dem heutigen Arbeitsumfeld besser entspricht. Die **Mindestanforderungen bezüglich Sprachkenntnissen** werden ebenfalls überprüft und vereinheitlicht, wobei anerkannt wird, dass es für bestimmte Stellenfamilien Abweichungen geben kann.

5. Parallel zu den Bemühungen um die Festlegung von Mindestanforderungen wurden Fortschritte bei der Überprüfung der Stellen im Allgemeinen Dienst in der Zentrale und im Höheren Dienst weltweit erzielt. Für die Stellenfamilien Fachspezialisten und Evaluierungsspezialisten wurden **neue allgemeine Stellenbeschreibungen** entwickelt, und für die Sachverständigen in Rechtsfragen sind die Arbeiten im Gange. Die Überprüfung der Stellenbeschreibungen für verwaltungsbezogene Unterstützungstätigkeiten wird in diesem Jahr vorgenommen. Die allgemeinen Stellenbeschreibungen der IAO bieten die grundlegende strukturelle Unterstützung für Anwerbung, Leistung und Laufbahnentwicklung. Die überarbeiteten Fassungen werden, sobald sie fertiggestellt sind, auf der Grundlage von Stellenfamilien für die Verwendung durch Bedienstete und bei Stellenausschreibungen umgesetzt, wie dies in einer neuen Kollektivvereinbarung zwischen der Verwaltungsseite und der Personalgewerkschaft vorgesehen ist, die derzeit ausgehandelt wird.
6. In Anbetracht der Tatsache, dass Qualifikationsleitbilder, Qualifikationsanforderungsprofile und Analysen von Qualifikationsdefiziten integraler Bestandteil der strategischen Personalplanung sind, überprüfte das Amt im Jahr 2022 die vorbereitenden Schritte zur Einführung der **Erstellung von Qualifikationsanforderungsprofilen** parallel zur Ausarbeitung der Programm- und Haushaltsvorschläge des Generaldirektors. Mit diesem Ansatz wird anerkannt, dass die Erstellung von Qualifikationsanforderungsprofilen insgesamt in den strategischen Zielen der Organisation verankert sein, auf einer klaren Vision basieren und den künftigen Qualifikationsbedarf vorausschauend berücksichtigen muss. Die erste Runde der Erstellung von Qualifikationsanforderungsprofilen wird sich auf die Qualifikationen der Grundsatzressorts und der Fachspezialisten weltweit konzentrieren. Der Arbeitsplan sieht vor, dass bis Ende August 2023 ein Instrument für die Erstellung von Qualifikationsanforderungsprofilen ausgewählt und ein konsolidierter Qualifikationsrahmen für die Erbringung fachlicher Dienstleistungen der IAO entwickelt wird. Im Anschluss daran werden Bestandsaufnahmen der derzeitigen Qualifikationsanforderungen und des zukünftigen Qualifikationsbedarfs durchgeführt. Bis Ende 2023 wird eine Defizitanalyse in Bezug auf Qualifikationen, Ressourcen und deren globale Verteilung durchgeführt und es werden Strategien entwickelt, um solche Defizite durch Personalentwicklung oder -anwerbung zu beheben.

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

7. Im Jahr 2022 veröffentlichte das IAA 77 Stellenausschreibungen über das Personalbeschaffungs-, Zuweisungs- und Vermittlungssystem (RAPS) und die durchschnittliche Zeit vom Ende

² Wie in Initiative 3 des Aktionsplans zur Steigerung der Vielfalt des Personals der IAO beschrieben, [GB.337/PFA/11](#).

der Bewerbungsfrist bis zur Auswahlentscheidung betrug 172 Tage. Für Projekte der Entwicklungszusammenarbeit wurden 117 freie Stellen im Höheren Dienst besetzt. Die Dauer des Stellenbesetzungsverfahrens in der Entwicklungszusammenarbeit wurde im Jahr 2022 weiterhin regelmäßig überwacht: Für **wichtige Projektstellen** betrug die durchschnittliche Anzahl von Kalendertagen zwischen der Stellenausschreibung und dem Dienstantritt der ausgewählten Kandidaten 124 Tage (was einen weiteren Rückgang gegenüber dem Durchschnitt von 145 Tagen in den vorangegangenen drei Jahren bedeutet). Die durchschnittliche Zeitspanne von der Auswahlentscheidung bis zum Dienstantritt des ausgewählten Bewerbers für alle Stellen der Entwicklungszusammenarbeit folgte einem ähnlichen Muster (sie verringerte sich von 68 Tagen in den vorangegangenen drei Jahren auf 62 Tage im Jahr 2022).

8. **Kontaktarbeit** zur Erhöhung der Vielfalt ist ein Schlüsselement der HR-Strategie für 2022–25, und erste Schritte wurden diesbezüglich 2022 unternommen. Neben der Beibehaltung der Praxis, bei jeder über das RAPS veröffentlichten freien Stelle Kontakt zu den Mitgliedsgruppen aufzunehmen, um die Größe und die Vielfalt des Bewerberpools zu erhöhen, ergriff das Amt neue Kontaktinitiativen, etwa die Veröffentlichung wichtiger freier Stellen auf dem IAO-Account in den **sozialen Medien**. Alle Stellenausschreibungen, sowohl diejenigen im RAPS als auch jene für die Entwicklungszusammenarbeit, wurden veröffentlicht und über ein spezialisiertes Unternehmen verbreitet, das internationale und humanitäre Organisationen bei der Kontaktarbeit unterstützt. Das Unternehmen verfügt nicht nur über einen großen und vielfältigen Pool an qualifizierten Bewerbern, sondern nutzt auch die sozialen Medien, um seine Reichweite zu erhöhen. Bei bestimmten Stellen, die sich als schwierig zu besetzen erwiesen hatten, unterstützte derselbe Anbieter die IAO bei der Erhöhung der Zahl der Bewerbungen, auch in Bezug auf Geschlecht und Nationalität, mit vielversprechenden ersten Ergebnissen.
9. Im Rahmen der Kontaktaufnahme zu Nachwuchskräften nahm die IAO 2022 an drei **Karrieremessen** teil, die ausgewählt wurden, weil Teilnehmer aus einem breiten Spektrum von Nationalitäten und beruflichen Hintergründen erwartet wurden. Zusätzlich zu den Präsenzveranstaltungen ist für 2023 die Teilnahme an gezielten virtuellen Karrieremessen geplant, mit einem Schwerpunkt auf konkreten Diversitätszielen, wie Frauen in Führungspositionen und Menschen mit Behinderungen, sowie auf Karrieremessen in Regionen mit einer großen Zahl nicht oder unterrepräsentierter Länder. Die Organisatoren solcher Veranstaltungen wurden kontaktiert und ihre Vorschläge werden derzeit beurteilt. Es ist auch geplant, die Teilnehmer solcher Veranstaltungen für künftige Kontaktaktivitäten besser zu erfassen.
10. Die IAO beteiligt sich außerdem an mehreren Projekten für **UN-übergreifende Kandidatenlisten** mit unterschiedlichen Stellenprofilen, um diese zu nutzen und qualifizierte Kandidaten aus diesen Zielgruppen für Bewerbungen zu motivieren.
11. Trotz der Kontaktarbeit ist die Verbesserung der **geografischen Vielfalt** nach wie vor eine zentrale Herausforderung, insbesondere angesichts der begrenzten Anzahl der Bediensteten, die für die geografische Vertretung zählen: 22 Prozent der gesamten IAO-Belegschaft.³ Wie jedoch im aktuellen Perspektivbericht zu Vielfalt über die Zusammensetzung und Struktur des Personals dargelegt,⁴ war die Zahl der angemessen vertretenen Länder am 31. Dezember 2022 gegenüber dem Vorjahr gestiegen und die Zahl der überrepräsentierten Länder im Vergleich zum 31. Dezember 2021 leicht gesunken.

³ Umfasst nur Bedienstete des internationalen Höheren Dienstes, die Stellen bekleiden, die einer geografischen Verteilung unterliegen, nämlich diejenigen der Kategorien P, D und höher, die aus dem regulären Haushalt der IAO finanziert werden.

⁴ GB.347/PFA/INF/7.

12. Das Amt bemüht sich auch aktiv darum, die Zahl der Bediensteten zu erhöhen, die über **für die drei Mitgliedsgruppen relevante Erfahrungen** verfügen, und hat eine Analyse der Bewerber seit 2018 sowie eine Analyse der Erfahrungen kürzlich eingestellter Bediensteter vorgenommen. Die Ergebnisse zeigen, dass diese Zielgruppen nur in sehr begrenztem Umfang reagieren, und verdeutlichen die Notwendigkeit, enger mit den Mitgliedsgruppen zusammenzuarbeiten, um den Bewerberpool zu vergrößern, wobei der Schwerpunkt auf spezifischen und relevanten Stellen liegen sollte. In den letzten Jahren hat die IAO systematisch die Missionen in Genf sowie das IAO-Büro für Tätigkeiten für Arbeitgeber (ACT/EMP) und das Büro für Tätigkeiten für Arbeitnehmer (ACTRAV) kontaktiert, um eine weite Verbreitung der RAPS-Stellenausschreibungen zu fördern. Weitere Anstrengungen in diesem Bereich werden in Beratung mit den Mitgliedsgruppen, auch auf regionaler Ebene, unternommen werden.
13. Die IAO erkennt an, wie wichtig es ist, Geschlechtergleichheit auf allen Besoldungsstufen zu erreichen, und die HR-Strategie enthält diesbezügliche Indikatoren, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf der Notwendigkeit liegt, bei den Führungspositionen ein besseres Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern herbeizuführen. Das **IAO-Karriere-Mentoring-Programm für Frauen** wurde am 12. Juli 2022 ins Leben gerufen. Es richtet sich an weibliche Bedienstete der Besoldungsgruppen P4 und P5 im gesamten Amt, die seit mehr als drei Jahren in ihrer derzeitigen Besoldungsgruppe tätig sind und in eine höhere Besoldungsgruppe aufsteigen möchten. Insgesamt wurden 67 Mentees in dieses Programm aufgenommen. In der Halbbewertung gaben über 91 Prozent der befragten Mentees an, dass das Programm ihre Erwartungen entweder erfülle oder übertreffe und dass sie in der Lage seien, die von ihren Mentoren gegebenen Ratschläge umzusetzen. Mehr als 87 Prozent waren der Ansicht, dass das Programm ihnen helfe, eine Perspektive, Klarheit und Erkenntnisse für ihre weitere Karriereplanung zu gewinnen.
14. Wie im aktuellen Perspektivbericht zu Vielfalt über die Zusammensetzung und die Struktur des Personals dargelegt und im **IAO-Aktionsplan für Geschlechtergleichstellung 2022–25** erläutert, hat der Frauenanteil in Führungspositionen der IAO (P5 und höher mit aus dem ordentlichen Haushalt finanzierten Arbeitsverträgen) Ende 2022 40 Prozent erreicht. Diese Fortschritte sind zwar ermutigend, doch zeigen aufgeschlüsselte Zahlen, dass es konzertierter Anstrengungen bedarf, um die Ungleichgewichte auf den Ebenen P5 und D1 zu beseitigen.
15. Eine wichtige Maßnahme, die die Vereinten Nationen ergreifen, um ein förderliches Umfeld für Frauen zu schaffen, ist die Einführung überarbeiteter und erweiterter Ansprüche auf **Elternurlaub**. Sie sehen einen einheitlichen Zeitraum von 16 Wochen Urlaub für alle Bediensteten vor, die Elternteil werden, mit zusätzlichen zehn Wochen Urlaub für Entbindende. Die überarbeiteten Ansprüche gelten für alle Personalkategorien gleichermaßen, unabhängig davon, wie ihr Vertrag finanziert wird. Sie sollen die Bemühungen um die Verwirklichung von Geschlechterparität und Inklusion am Arbeitsplatz unterstützen und die Geschlechtergleichstellung in Bezug auf Familien- und häusliche Pflichten durch eine effektive gemeinsame Elternschaft ab der Ankunft eines Kindes in der Familie verbessern. Diese Maßnahmen fördern auch das Engagement der Bediensteten und tragen dazu bei, die IAO als Arbeitgeber erster Wahl für jüngere Generationen zu positionieren und die Bindung eines vielfältigeren und höher qualifizierten Personals zu verbessern. Der Aufforderung der UN-Generalversammlung, sicherzustellen, dass Daten über die Auslastung, die Personalzufriedenheit, die Ausgaben, die Anreizfunktion und ihre Auswirkungen auf die Attraktivität von Arbeitsplätzen sowie die Personalbindung zusammengestellt werden, wird nun ebenfalls nachgekommen.
16. Während die Jugendarbeitslosigkeit ein globales Problem bleibt, steht die Welt der Arbeit zunehmend vor der Herausforderung, ein für die **jüngere Generation** attraktives Wertesprechen der Arbeitgeber abzugeben. Im Jahr 2022 führte die Hauptabteilung Humanressour-

nenentwicklung (HRD) ein sechsmonatiges Pilotprogramm für „**Reverse Mentoring**“ ein, bei dem Nachwuchsführungskräfte als Mentoren für Angehörige des leitenden Managements fungierten, mit dem ausdrücklichen Ziel, die Kommunikation zwischen den Generationen zu verbessern, Senior Manager mit neuen Technologien vertraut zu machen und Innovationen zu fördern. In der abschließenden Umfrage gaben 100 Prozent der befragten Führungskräfte an, dass sie von ihren Mentoren nützliche Erkenntnisse gewinnen konnten, mehr Vertrauen in die Nutzung neuer Technologien gewonnen oder Innovationen in ihre Arbeit eingeführt hatten und infolge des Programms ihre Einstellungen, ihr Verhalten oder ihren Führungsstil geändert hatten.

17. Die IAO ist bestrebt, ein bevorzugter Arbeitgeber für **Menschen mit Behinderungen** zu werden. Im August 2022 wurde für alle Mitarbeiter ein obligatorischer E-Learning-Kurs eingeführt, der das Vertrauen der Bediensteten in die Förderung der Inklusion von Menschen mit Behinderungen und ihr Engagement dafür stärken soll. 80 Prozent der Mitarbeiter haben diesen Kurs bis dato absolviert. Mehrere andere UN-Organisationen nutzen diesen Kurs außerdem als Grundlage für die Entwicklung von Kursen zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen für ihre Bediensteten. Das Amt richtete auch eine Mitarbeiterressourcengruppe ein, die IAO-Bedienstete unterstützen soll, die mit einer Behinderung leben und/oder ein Familienmitglied mit einer Behinderung haben.

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

18. Die IAO verfügt über spezifische Mittel für die Personalentwicklung, und HRD ist zusammen mit dem Gemeinsamen Ausbildungsrat dafür verantwortlich, dass diese Mittel wirksam und chancengleich verwendet werden. Die **IAO-Personal-Lern- und -Entwicklungsstrategie**, die derzeit in Abstimmung mit dem Gemeinsamen Ausbildungsrat ausgearbeitet wird, hat die Notwendigkeit aufgezeigt, die Regeln für den Zugang zu Mitteln für die Personalentwicklung sowie das Verfahren für die Zuweisung solcher Mittel im gesamten Amt zu überprüfen. Die fertiggestellte Politik und die Ergebnisse der Erstellung von Qualifikationsanforderungsprofilen für das Jahr 2023 werden die Erstellung eines Aktionsplans für das Lernen für 2024–25 erleichtern.
19. Die Fähigkeit der IAO, Schulungen für Mitgliedsgruppen durchzuführen, war angesichts der Einschränkungen durch die COVID-19-Pandemie mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. Da alle Gruppenaktivitäten von Präsenzveranstaltungen auf ein Online-Format umgestellt wurden, ergab sich ein dringender **Schulungsbedarf hinsichtlich der Nutzung digitaler Instrumente**. Die Workshops unter dem Thema „Digitale Schulungen entwickeln und erleichtern“ waren eine Notfallmaßnahme in den Jahren 2020–21 und sind inzwischen zu einem Standardangebot geworden. Zwischen November und Dezember 2022 nahmen 27 IAO-Bedienstete an dieser Aktivität teil; sie beantworteten die Frage „Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie diese Art von Programm einer Kollegin bzw. einem Kollegen empfehlen würden?“ mit einer Durchschnittsnote von 9,43 auf 10.

Ergebnisvorgabe 2: Ein respektvolles und stärkendes Umfeld

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

20. In Bezug auf das **Leistungsmanagement** ist die IAO in einer starken Position. Sie verfügt über einen klar definierten Rahmen, der von den Mitarbeitern und Führungskräften strikt eingehalten wird. Die Einhaltung liegt laut der Statistik für 2022 zum 31. Dezember 2022 bei 88 Prozent, wobei die Berichte zum Zyklusende für 2022 am 28. Februar 2023 fällig sind. Eine in 2022 global

durchgeführte Analyse der vorgenommenen Leistungsbewertungen hat zwar einige wichtige Unterschiede in der Art und Weise aufgezeigt, wie bestimmte Führungskräfte ihre Bewertungen abgeben, aber keine negative kulturelle oder geschlechtsspezifische Voreingenommenheit erkennen lassen. Die Einführung einer fünfstufigen Bewertungsskala hat ihr Ziel erreicht, indem sie es den Führungskräften ermöglicht, Stärken und entwicklungsfähige Bereiche leichter hervorzuheben, und obwohl es eine allmähliche Tendenz zu höheren Durchschnittsbewertungen gibt, nutzen immer mehr Führungskräfte die Bewertungen, um Bedenken hinsichtlich der Leistung zu äußern.

21. Um diese Leistungskultur zu unterstützen, wurde ein umfassender Rahmen von Lernaktivitäten entwickelt, der sich an verschiedene Zielgruppen von Führungskräften bis hin zu Mitarbeitern und Teams richtet und im Jahr 2022 mehr als 400 Mitarbeiter und Führungskräfte erreicht hat. Dieses Angebot umfasst Themen wie „Gespräch über mein persönliches Leistungsmanagement“, „Effektives Leistungsmanagement“, „Rückmeldungen abgeben und erhalten“ und „WACHSTUMsgespräche“ sowie maßgeschneiderte Interventionen für Organisationseinheiten, Projektteams und Landesämter. 2023 soll ein E-Learning-Modul zum Leistungsmanagementrahmen der IAO entwickelt werden.

2.2. Schwerpunktbereich: Neue Arbeitsweisen

22. Als alle Mitarbeiter nach verschiedenen Formen von Lockdowns und obligatorischer Telearbeit während der COVID-19-Pandemie in das Amt zurückkehrten, nutzten viele die bestehenden Richtlinien, um sich für Telearbeitsregelungen zu entscheiden. Das Amt hat erkannt, dass Telearbeit ein wirksames Instrument sein kann, um Bedienstete bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu unterstützen, sofern die Art der Arbeit und die Erfordernisse des Dienstes dies zulassen, und hat daher **spezielle Leitlinien für die Telearbeit** entwickelt, die Führungskräften und allen anderen Mitarbeitern dabei helfen sollen, sicherzustellen, dass die Telearbeit so geplant und organisiert wird, dass sie mit den Bedürfnissen und Prioritäten ihres Teams, ihrer Abteilung oder ihres Büros vereinbar ist und für alle inklusiv und fair ist. Dieses Leitlinien-dokument, das im August 2022 veröffentlicht wurde, beschreibt die Verantwortlichkeiten von Mitarbeitern und Führungskräften im Hinblick auf die Einführung solcher Regelungen und enthält einen Link zu dem aktuellen Grundsatzpapier über flexible Arbeitsregelungen.
23. Eine neue amtsweite Politik für **flexible Arbeitsregelungen** wird derzeit mit der Personalgewerkschaft ausgehandelt und soll 2023 in Kraft treten. Diese Politik erkennt an, dass flexible Arbeitsregelungen, unterstützt durch beträchtliche Fortschritte in der Technologie, erfolgreich für ein deutlich breiteres Spektrum von Stellen genutzt werden können, als bisher in Erwägung gezogen wurde, und damit einem viel größeren Anteil des Personals die Möglichkeiten für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bieten. Dies wird jedoch durch klare Bestimmungen über die Notwendigkeit einer angemessenen Büropräsenz zur Erfüllung operativer Erfordernisse, die Bedeutung der Gewährleistung gemeinsamer Zeit für die Teamarbeit und definierte Grenzen für die Nutzung von Telearbeit außerhalb des Dienstortes ausgeglichen.
24. Angesichts der verstärkten Nutzung von Telearbeit seit der COVID-19-Pandemie und der neuen Politik für flexible Arbeitsregelungen haben Führungskräfte und Mitarbeiter dringenden Bedarf an Schulungen zur effektiven Arbeit in **hybriden Teams** (bei denen abwechselnd einige Kollegen im Büro und andere von zu Hause aus arbeiten). Für das Jahr 2022 hatte das Amt ein umfassendes Programm entwickelt, um auf diesen Bedarf zu reagieren. Dieses Programm, das in drei Sprachen angeboten wird, umfasst Workshops zur Leitung hybrider Teams (für die im Dezember 2022 ein Pilotprojekt durchgeführt wurde, das Anfang 2023 fortgesetzt wird) sowie eine Reihe von Aktivitäten zur Unterstützung der Umsetzung der neuen Politik für flexible Arbeitsregelungen.

25. In diesem ersten Jahr der Umsetzung der HR-Strategie haben **die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden** der Mitarbeiter auf der Agenda des Amtes an Bedeutung gewonnen, und es wurde eine Reihe von Initiativen ergriffen. Als Organisation, die einen aktiven Beitrag zur ersten Strategie der Vereinten Nationen für psychische Gesundheit und Wohlbefinden (2018–23) geleistet hat, spielt die IAO weiterhin eine herausragende Rolle in der UN-weiten Zusammenarbeit zu psychischer Gesundheit und Wohlbefinden, indem sie Sach- und Finanzmittel beisteuert. Die Leitlinien der Weltgesundheitsorganisation zur psychischen Gesundheit bei der Arbeit und das gemeinsame Kurzdossier von IAO und WHO werden als Grundlage für die Überarbeitung der UN-weiten Strategie für psychische Gesundheit und Wohlbefinden dienen und in den **Aktionsplan der IAO zu psychischer Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit** einfließen. Darüber hinaus wurde durch die UN-weite Gesundheitserhebung, die 2022 zum ersten Mal in der IAO durchgeführt wurde, eine Fülle von Daten über die aktuellen Gesundheits- und Sicherheitsrisiken, denen UN-Mitarbeiter ausgesetzt sind, und die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf ihre physische und psychische Gesundheit generiert. Diese Daten können weiter analysiert werden, um vorrangige Gesundheitsrisikofaktoren zu ermitteln, und als Orientierungshilfe für künftige Präventionsstrategien und -maßnahmen dienen.
26. Die ersten Ergebnisse der Erhebung zeigen, wie wichtig ein einfacher Zugang zu Informationen und Schulungen ist. Das Intranet der IAO verfügt an verschiedenen Stellen über eine breite Palette von Ressourcen zum Thema psychische Gesundheit und Wohlbefinden, insbesondere auf den Seiten des Büros für Personalfürsorge, des Medizinischen Dienstes und auf einer speziellen COVID-19-Seite. Das Amt unternimmt nun Schritte, um Informationen und Ressourcen zu psychischer Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit an einem einzigen Ort zu bündeln, um den Mitarbeitern einen einfachen Zugang zu ermöglichen. Die Webseiten sollen im ersten Quartal 2023 fertiggestellt werden. Das Amt bietet außerdem eine Reihe von Lernmöglichkeiten für Führungskräfte und Mitarbeiter an, darunter Webinare zu Themen wie Stressbewältigung und Resilienz in Krisenzeiten, ein Online-Programm für freiwillige Peer-Unterstützer, einen E-Learning-Pfad zum Thema Wohlbefinden bei LinkedIn Learning und einen Workshop „Search Inside Yourself“ („Suche in dir selbst“), mit denen Werkzeuge für Konzentration, Selbstwahrnehmung und Resilienz vermittelt werden.

2.3. Schwerpunktbereich: Ein respektvolles und ethisches Arbeitsumfeld

27. Eine Schlüsselkomponente bei der Durchsetzung eines respektvollen und ethischen Arbeitsplatzes besteht darin, sicherzustellen, dass respektloses und unethisches Verhalten erkannt, wirksam angegangen und angemessen sanktioniert werden kann. Derzeit wird daran gearbeitet, die **Antibelästigungspolitik** des Amtes zu aktualisieren, um sie mit den im IAO-Übereinkommen (Nr. 190) über Gewalt und Belästigung, 2019, verankerten Grundsätzen und Rechten in Einklang zu bringen und sicherzustellen, dass bei unseren Melde- und Untersuchungsfunktionen die Arbeit der Arbeitsgruppe gegen sexuelle Belästigung des Koordinierungsrats der Leiter der Organisationen des Systems der Vereinten Nationen angemessen berücksichtigt wird. Dies erfordert die Koordinierung mit einer Reihe von Akteuren im gesamten Amt, einschließlich des Ethikbeauftragten, des Mediators, des Beauftragten für Personalfürsorge, des Medizinischen Dienstes, der Personalvertreter und des leitenden Managements.
28. Die IAO verfolgt eine **Null-Toleranz-Politik** gegenüber allen Formen von Gewalt und Belästigung sowie anderen Formen von schwerem Fehlverhalten und unethischem Verhalten; in besonders schweren Fällen hat das Amt nicht gezögert, die Sanktion einer fristlosen Entlassung zu verhängen. Geringfügigere Formen von Fehlverhalten werden ebenfalls nicht toleriert und sind immer Gegenstand einer Verwaltungsmaßnahme; allerdings ist die Palette der derzeit in der Personalordnung vorgesehenen Sanktionen unzureichend. Um ein differenzierteres

und damit wirksameres Spektrum an Disziplinarmaßnahmen zu unterstützen, hat das Amt neue Bestimmungen für die Einführung eines **wesentlich breiteren Spektrums von Sanktionen** mit einer klarer formulierten Reihe von Verfahrensschritten zur Regelung des Disziplinarverfahrens entwickelt. Diese Maßnahmen werden Gegenstand weiterer Konsultationen mit den Personalvertretern sein und voraussichtlich im Jahr 2023 eingeführt werden.

29. Im Laufe des Jahres 2022 hat die IAO mit ihrem Internationalen Ausbildungszentrum in Turin zusammengearbeitet, um das E-Learning-Modul „United to Respect“ des UN-Sekretariats so anzupassen, dass es die Definitionen und Politiken der IAO zu **sexueller Belästigung** widerspiegelt. Die IAO-Version dieses E-Learning-Moduls wird ab März 2023 auf Englisch, Französisch und Spanisch verfügbar und für alle Mitarbeiter verpflichtend sein. Ein weiteres verpflichtendes E-Learning-Modul zur Prävention von **sexueller Ausbeutung und sexuellem Missbrauch** wurde im November 2021 eingeführt, und bis dato von 92 Prozent der Mitarbeiter absolviert. Das Amt verlangt von seinen Mitarbeitern nicht nur eine obligatorische Schulung in diesen wichtigen Bereichen, sondern hat auch weitere Schritte unternommen, um den Schutz von sowohl von Mitarbeitern als auch von Nutzern seiner Aktivitäten zu gewährleisten, indem es vor der Einstellung eines neuen Mitarbeiters eine Reihe von Hintergrundüberprüfungen (unter anderem von ClearCheck, INTERPOL und anderen) über die UN-weite Einrichtung „One HR“ durchführt.

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

3.1. Schwerpunktbereich: HR-Technologien/Digitalisierung

30. Während das Projekt für ein globales **elektronisches Aktensystem** der IAO noch in den Kinderschuhen steckt, hat HRD eine Initiative gestartet, um das Drucken und Unterzeichnen von Dokumenten mit Tinte einzuschränken und die Personalakten der IAO in einem Format zu digitalisieren, das die Integrität und Vertraulichkeit der Informationen wahrt und eine reibungslose Übertragung auf das globale System ermöglicht, sobald es funktionsfähig ist.
31. Im Jahr 2022 und im Einklang mit der Verpflichtung der IAO, ein bevorzugter Arbeitgeber für **Menschen mit Behinderungen** zu werden, nahm das Amt an einem UN-weiten Projekt teil, das von der Internationalen Fernmeldeunion organisiert wurde, um die Zugänglichkeit von Online-Bewerbungs- und -Einstellungssystemen zu bewerten. Das Projekt führte zu einem Bericht über Bereiche, in denen das elektronische Portal der IAO für Stellenausschreibungen, ILO Jobs, verbessert werden könnte, um Bewerbungen von Menschen mit Behinderungen (insbesondere Sehbehinderungen) besser zu unterstützen. Nach Erhalt des Berichts nahm sich die Personalabteilung aller Punkte an, die intern als Nutzer des Dienstes konfigurierbar waren. Darüber hinaus wurden dem Dienstanbieter eine Reihe weiterer Probleme vorgelegt, von denen mehrere inzwischen behoben wurden, was der IAO und allen anderen Nutzern des Systems zugute kommt.
32. Ein weiterer wichtiger Bereich der Digitalisierung, der 2022 in Angriff genommen wurde, war die Einführung des Dienstleistungsmanagement-Tools für die **Benutzerunterstützungsfunktion von ILO People**, dem integrierten Talentmanagementsystem der IAO. Das neue Tool ersetzt den Ad-hoc-Support per E-Mail, Telefon und Microsoft Teams. Es bietet eine Reihe von Vorteilen, darunter: eine einheitliche Benutzerschnittstelle, sofortige Sichtbarkeit des Status von Tickets mit den Anfragen, bessere Priorisierung der Antworten, Selbstbedienungsunterstützung mit Bereitstellung relevanter Artikel im Portal sowie verbesserte Verwaltung und

bessere Analyse von bzw. Berichterstattung über Anfragen. Die Umstellung auf das Tool verlief reibungslos, und die Ticketzahlen zeigen, dass die Mitarbeiter den Übergang erfolgreich bewältigt haben. Wir sehen bereits interessante Trends bei den Ticket-Kategorien, die uns bei der zukünftigen Planung helfen werden.

3.2. Schwerpunktbereich: HR-Analysen

33. Das Talentmanagementsystem der IAO, ILO People, ist ein „Software-as-a-Service“-Produkt eines externen Anbieters. In den letzten Jahren hat der Anbieter die verfügbaren Berichtswerkzeuge verbessert, und die Personalabteilung konnte diese Funktionalität im Jahr 2022 nutzen. Die nachstehenden **interaktiven Echtzeit-Dashboards** wurden entwickelt und Nutzern in den Bereichen Lernen und Anwerbung zur Verfügung gestellt: Daten darüber, woher Bewerber für offene Stellen und Aufforderungen zur Interessenbekundung ihre Informationen bezogen haben; Daten über die Aufschlüsselung der Bewerber nach Geschlecht und Stufe 2/Stufe 3-Daten für RAPS-Personalbeschaffungsprozesse; Erfüllungsberichte für obligatorische E-Learning-Kurse und Daten über den Abschluss von Kursen zu Themen aus dem Bereich Verwaltungsführung (Risikomanagement, Beschaffung und Ökologisierung der IAO).
34. Der Vorteil dieser Dashboards besteht darin, dass die Bediensteten in Echtzeit auf die Daten zugreifen können und nicht mehr manuell listenbasierte Berichte ausführen oder planen müssen, die dann in Excel bearbeitet werden müssen, wodurch Zeit gespart und das Fehlerrisiko verringert wird. Weitere Dashboards in den oben genannten Bereichen und für das Leistungsmanagement sind derzeit in Arbeit.

► Gewonnene Erkenntnisse

35. Während in diesem ersten Jahr der HR-Strategie für 2022–25 stetige Fortschritte erzielt wurden, lassen sich aus einer Reihe von Elementen Lehren für die kommenden Jahre ziehen:
 - Dank einer Kombination aus institutionellen Bemühungen und Beschlüssen auf Führungsebene zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der IAO (P5 und höher, reguläres Personal) konnte das Amt seine erste Zielvorgabe von 40 Prozent für die Zweijahresperiode 2022–23 erreichen.
 - Bei den anderen Diversitätszielen wurden bisher weniger Fortschritte erzielt, und die geringe Fluktuation beim regulären Personal der IAO beeinträchtigt die Fortschritte weiterhin. In dieser Hinsicht müssen weitere strategische Initiativen ergriffen werden.
 - Neue Arbeitsmethoden und digitale Instrumente haben einen Wandel in der Art und Weise bewirkt, wie Menschen lernen und wie Ausbildung durchgeführt wird. Es ist an der Zeit, diesen leichteren Zugang zum Lernen für das Personal der IAO weltweit zu nutzen.
 - Die verstärkte Konzentration auf die Personalplanung hat deutlich gemacht, dass es bei der Fähigkeit zur Leistungserbringung nicht nur darum geht, über Personal mit geeigneten Qualifikationen zu verfügen, sondern auch darum, sicherzustellen, dass dieses Personal mobil ist, damit es dort eingesetzt werden kann, wo es gebraucht wird, und um Wissen und Erfahrungen global und innerhalb des gesamten UN-Systems weiterzugeben.
 - Es muss stärker darauf geachtet werden, dass die Ergebnisse der HR-Strategie der IAO den Bedürfnissen des gesamten IAO-Personals Rechnung tragen, einschließlich der besonderen

Bedürfnisse der Mitarbeiter, die im Rahmen von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit beschäftigt sind und derzeit 52,7 Prozent des Gesamtpersonals ausmachen.

► **Beschlussentwurf**

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