



Verwaltungsrat

341. Tagung, Genf, März 2021

Sektion Programm-, Finanz- und Verwaltungsfragen

PFA

Segment Personalfragen

Datum: 10. Februar 2021

Original: Englisch

Sechszehnter Punkt der Tagesordnung

Neueste Informationen zur Humanressourcenstrategie 2018-21

Agilität, Engagement und Effizienz

Zweck der Vorlage

Auf seiner 331. Tagung (Oktober–November 2017) billigte der Verwaltungsrat die Humanressourcenstrategie der IAO für den Zeitraum 2018–21. Ziel der HR-Strategie ist die Entwicklung und Stärkung einer wirksamen, effektiven und ergebnisorientierten HR-Funktion für eine agile und reaktionsfähige IAO im Einklang mit dem Strategischen Plan der IAO für 2018–21.

Zweck dieser Vorlage ist es, neueste Informationen über die Fortschritte bei der Umsetzung der HR-Strategie bereitzustellen und den Verwaltungsrat um Orientierungshilfe zu ersuchen (siehe den Beschlussentwurf in Absatz 42).

Anmerkung: Mit dieser Vorlage wird das Dokument GB.340/PFA/12, das dem Verwaltungsrat auf seiner 340. Tagung (Oktober–November 2020) vorgelegt wurde, weiter aktualisiert.

Einschlägiges strategisches Ziel: Keine.

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

Grundsatzpolitische Konsequenzen: Keine.

Rechtliche Konsequenzen: Keine.

Finanzielle Konsequenzen: Keine.

Erforderliche Folgemaßnahmen: Der Verwaltungsrat gibt dem Amt Orientierungshilfe zur künftigen Berichterstattung und zur Ausarbeitung der Humanressourcenstrategie 2022–25.

Verfasser: Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung (HRD).

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

▶ Inhalt

	Seite
Einleitung	5
Das IAO-Personal auf einen Blick	6
Verbesserung der organisatorischen Beweglichkeit.....	6
Engagierte Mitarbeiter	9
Eine förderliche HR-Funktion	14
Gewonnene Erkenntnisse und Schlussfolgerung	16
Beschlussentwurf.....	17

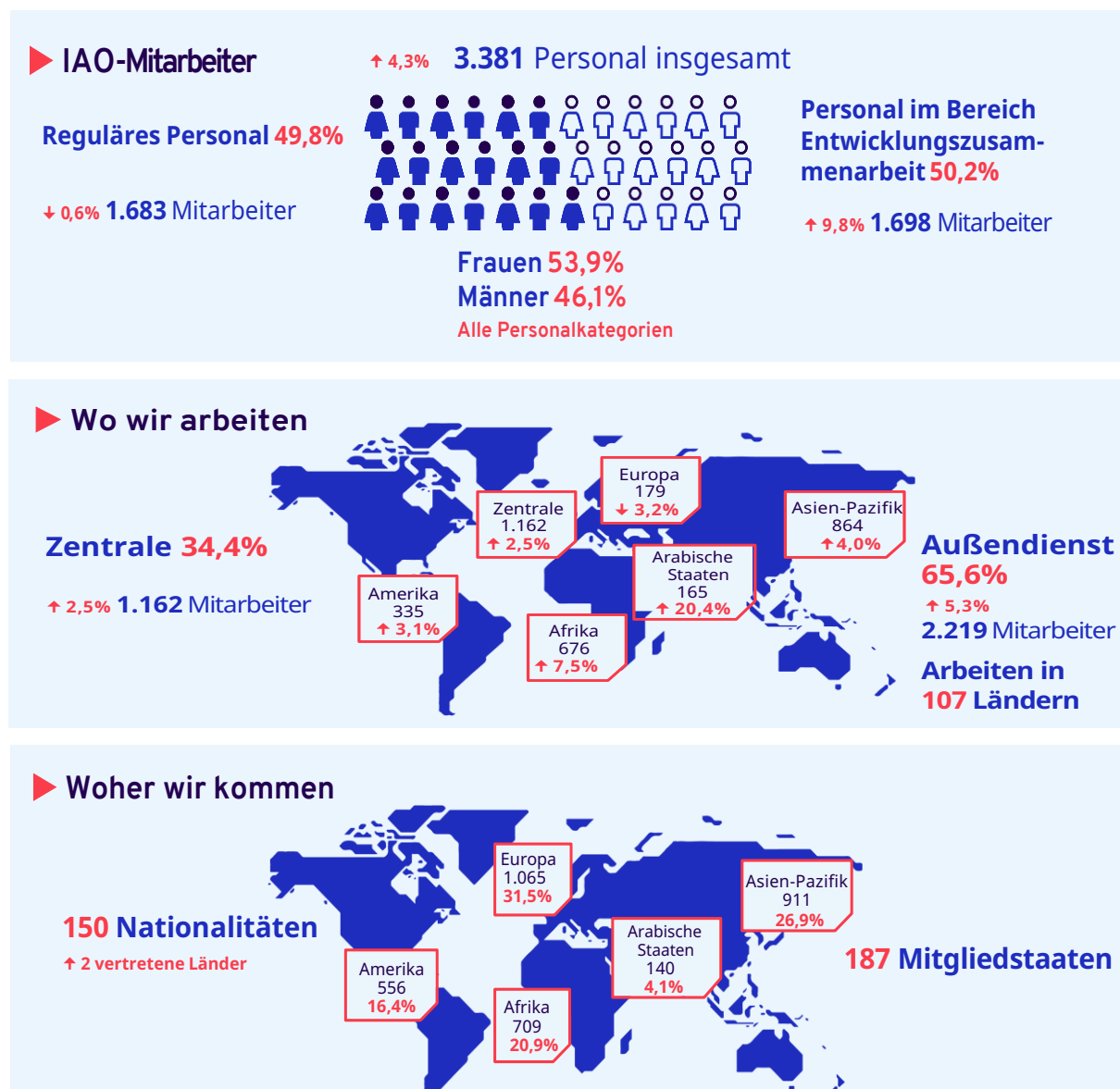
► Einleitung

1. Auf seiner 331. Tagung (Oktober–November 2017) billigte der Verwaltungsrat im Einklang mit dem Strategischen Plan 2018–21 die Humanressourcenstrategie der IAO für den Zeitraum 2018–21. ¹ Die HR-Strategie zielt darauf ab, gestützt auf die folgenden drei Pfeiler Änderungen im organisatorischen Management herbeizuführen:
 - (a) Verbesserung der organisatorischen Agilität und der Personaleinsatzplanung durch die Angleichung des Personals an die strategischen Ziele und Prioritäten der IAO;
 - (b) engagierte Mitarbeiter durch effektive Einstellungsverfahren, Talententwicklung und ein förderliches Arbeitsumfeld; und
 - (c) eine förderliche HR-Funktion, mit der die Effizienz und die operative Reaktionsfähigkeit verbessert werden.
2. Auf seiner 337. Tagung (Oktober–November 2019) billigte der Verwaltungsrat im Rahmen der HR-Strategie einen Aktionsplan zur Steigerung der Vielfalt des Personals der IAO. ² Auf der Grundlage des Aktionsplans und der vom Verwaltungsrat auf dieser Tagung gebotenen Orientierungshilfe wurden konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der HR-Strategie ergriffen.
3. Der vorliegende Fortschrittsbericht ist Teil des Überwachungs- und Rechenschaftsrahmens für die Berichterstattung des Amtes an den Verwaltungsrat. Der Bericht deckt die ersten drei Jahre des für die HR-Strategie vorgesehenen Zeitraums ab. Er legt dar, auf welche Weise deutliche und messbare Fortschritte bei der Erfüllung der Leistungsvorgaben der HR-Strategie durch das Amt erzielt wurden, insbesondere während der schwierigen Zeit der COVID-19-Pandemie. Der Bericht ist folgendermaßen aufgebaut: der erste Abschnitt bietet einen Überblick über die wichtigsten Tendenzen und hebt hervor, welche Fortschritte vom Amt insgesamt erzielt wurden; die drei darauffolgenden Abschnitte enthalten genauere Informationen zu Fortschritten, die bei den drei Pfeilern der HR-Strategie erzielt wurden; im letzten Abschnitt wird gezeigt, welche Erkenntnisse bislang bei der fortlaufenden Umsetzung der HR-Strategie im Hinblick auf die Erreichung ihrer Ziele gewonnen wurden.

¹ GB.331/PFA/13.

² GB.337/PFA/11.

► Das IAO-Personal auf einen Blick



Anmerkung: Die Vergleiche beziehen sich immer auf das Vorjahr. Zahlen mit Stand vom 31. Dezember 2019.

► Verbesserung der organisatorischen Beweglichkeit

Mobiles und zweckdienliches Personal sicherstellen

- Bei der Stärkung der Personalplanung mit dem Ziel, die Vorteile der geografischen und funktionalen Mobilität zu nutzen, wurden Fortschritte verzeichnet. Die bestehende Mobilitätspolitik der IAO bietet dem Personal die Möglichkeit, die Bedürfnisse der Mitgliedsgruppen besser kennenzulernen und vielfältige Arbeitserfahrungen zu sammeln. Sie ermutigt alle Mitarbeiter, ihre Fertigkeiten und Erfahrungen zu erweitern, indem sie sich auf Stellen mit funktionaler oder geographischer Mobilität oder für Arbeitseinsätze mit befristeter Mobilität bewerben. Im Zeitraum 2018–20 wechselten 125 Mitarbeiter den

Dienstort und 320 Mitarbeiter nutzten die Möglichkeit der funktionalen Mobilität. Derzeit untersucht das Amt, wie sich die COVID-19-Pandemie auf die Umsetzung seiner Mobilitätspolitik auswirken wird, insbesondere hinsichtlich der Versetzungen von der Zentrale in die Regional- und Außenämter der IAO.

5. Das Amt hat die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten für alle Bediensteten erweitert und setzt seine Bemühungen fort, Gespräche über die funktionale und geografische Mobilität in den Leistungsbewertungsprozess aufzunehmen, um die Mobilität des Personals zu fördern. Zudem wird in den Aufforderungen zur Bekundung von Interesse an Direktorenstellen inzwischen ebenfalls betont, dass frühere Felderfahrungen erwünscht sind.
6. Für die aus dem ordentlichen Haushalt finanzierten Stellen der Kategorien Nationale Bedienstete und Allgemeiner Dienst an Dienstorten außerhalb der Zentrale wurden die allgemeinen Stellenbeschreibungen überarbeitet, was am 25. Juli 2019 zur Unterzeichnung eines neuen Gesamtarbeitsvertrags zwischen dem IAA und der Personalgewerkschaft der IAO führte. Im September 2019 erhielten 505 Bedienstete in allen Regionen neue, aktualisierte und relevante Stellenbeschreibungen, die an die Stelleneinstufungsregeln des gemeinsamen Systems der Vereinten Nationen (UN) angeglichen wurden, um die Übereinstimmung der Dienstgrade und Stellenfamilien mit jenen der übrigen Sonderorganisationen der UN sicherzustellen. Nach Abschluss dieser Überprüfung hat das Amt nun die ersten Arbeiten zur Überprüfung der allgemeinen Stellenbeschreibungen für alle Stellenfamilien der Kategorie Höherer Dienst weltweit und der Kategorie Allgemeiner Dienst an der Zentrale aufgenommen.
7. Im Einklang mit dem Aktionsplan des Amtes für 2019–20 zur Optimierung der sich aus der Reform des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen für die IAO und die dreigliedrigen Mitgliedsgruppen ergebenden Möglichkeiten, der dem Verwaltungsrat auf seiner 335. Tagung (März 2019) vorgelegt worden war,³ wurden die Stellenbeschreibungen der IAO-Landesdirektoren überarbeitet, um dem Beziehungsgefüge innerhalb der UN-Landesteams besser Ausdruck zu verleihen. Die überarbeiteten Mustervorlagen für Direktorenstellen im Außendienst, sei es in den Landesbüros oder in den Fachunterstützungsteams für menschenwürdige Arbeit, wurden im Online-Portal der IAO für Stellenausschreibungen, *ILO Jobs*, hochgeladen.
8. Als Teil seines Engagements, die Mobilität weiter zu steigern und die organisatorische Beweglichkeit zu unterstützen, beabsichtigt das Amt, in enger Zusammenarbeit mit der Personalgewerkschaft einen neuen Rahmen für Arbeitsverträge zu entwickeln. Dieser Prozess wird auf den im Verlauf der COVID-19-Pandemie gewonnenen Erkenntnissen und dem Bericht aufbauen, der von der Arbeitsgruppe zur Zukunft der Beschäftigten im System der Vereinten Nationen des Koordinierungsrats der Leiter der Organisationen des Systems der Vereinten Nationen (CEB) veröffentlicht werden soll.

► Indikator 1.1: Funktionale und geografische Mobilität

Messung	Zielvorgabe	Ergebnisse
Zahl der Bediensteten, deren Stellen aus dem ordentlichen Haushalt finanziert sind, die 2018–19 und 2020–21 ihre Stelle oder ihren Dienstort für mindestens ein Jahr gewechselt haben	20 Prozent Zunahme pro Zweijahresperiode Ausgangsbasis 2016–17: 327	2018–19: 325 (-0.6 Prozent) 2020: 120

³ GB.335/INS/10.

Stärkung der internen Verwaltungsführung und Rechenschaftspflicht

9. Das Amt hat das Leistungsmanagement verbessert, wobei der Schwerpunkt vor allem auf der Anerkennung von hohen Leistungen und dem Umgang mit unzureichenden Leistungen lag. Darüber hinaus werden fortlaufend neue Initiativen umgesetzt, um die Qualität und Fristen der Leistungsbewertungen sowie die Einhaltung des Leistungsbewertungsrahmens zu verbessern.
10. Seit 2018 gilt für alle Bedienstete, außer jenen auf Probezeit, ein einjähriger Leistungszyklus mit einer fünfstufigen Bewertungsskala (zuvor galt für die Bediensteten, deren Stelle aus dem ordentlichen Haushalt finanziert wird, ein Zweijahreszyklus mit einer dreistufigen Bewertungsskala). Die Festlegung von Zielvorgaben für ein Jahr macht die Mitarbeiter in Anbetracht von Veränderungen flexibler und fördert die Mobilität zwischen Organisationen, da jährliche Bewertungen im gemeinsamen System der UN die Norm sind. Die fünfstufige Skala ermöglicht eine differenziertere Bewertung und erleichtert die Anerkennung von hohen Leistungen und den Umgang mit unzureichenden Leistungen.
11. Das Verfahren für die Leistungszulage (interner Belohnungsmechanismus) wurde an die Fristen des Leistungszyklus angepasst. Um anspruchsberechtigt zu sein, muss die Gesamtleistung von Bediensteten mit vier oder fünf (von fünf) bewertet werden. Dieser Mechanismus wurde 2018 durch ein Verfahren unentgeltlicher Würdigungen (*ILO Recognition Award*) ergänzt. Dabei wurden für den Innovationspreis 17 Teams, für den Teamarbeit-Preis 29 Teams und für den Leadership-Preis 24 teilnahmeberechtigte Mitarbeiter nominiert und während der Zeremonie 2019 vom Generaldirektor insgesamt sechs Preise verliehen (zwei pro Kategorie).
12. Das Online-Formular für die Leistungsbewertung wurde vereinfacht und ist nun leichter auszufüllen. Mit dem gegenwärtigen Formular können die Mitarbeiter im Verlauf des ganzen Jahres Fortschritte erfassen und ihren Status aktualisieren, ohne bis zum Jahresende warten zu müssen, um das Formular auszufüllen. Dies hat sich vor dem gegenwärtigen Hintergrund von COVID-19 als besonders zeitgerecht erwiesen, da das Amt die Zielvorgaben und Arbeitspläne für 2020–21 kontinuierlich anpassen muss.
13. Die Leistungsvorgabe für Bedienstete mit Aufsichtspflichten wurde Anfang 2020 überarbeitet, um die Messung der Leistung in Bezug auf Personalentwicklung zu verbessern und Maßnahmen zugunsten eines respektvollen, sicheren und inklusiven Arbeitsumfelds und zur Förderung von Innovationen zu berücksichtigen. Diese Leistungsvorgabe legt den Schwerpunkt auf die Schlüsselrolle der Führungskräfte, wenn es darum geht, kulturelle Veränderungen herbeizuführen und die Prioritäten der Organisation voranzutreiben.
14. Im Anschluss an eine 2019 durchgeführte Mitarbeiterbefragung wurde Anfang 2020 das so genannte Upward-Feedback-Verfahren überprüft und verbessert. Die Elemente im Upward-Feedback-Fragebogen entsprechen nun jenen der überarbeiteten Leistungsvorgabe für Führungskräfte. Das Verfahren für 2020 wurde im Dezember eingeleitet. Das Amt verzeichnete eine höhere Beteiligung unter den Mitarbeitern und geht davon aus, dass die Manager besser in der Lage sein werden, diesen Rückmeldungen in ihren Leistungsbewertungen Rechnung zu tragen.
15. Seit 2018 werden interne Kommunikationskampagnen durchgeführt, um das Bewusstsein für die Bedeutung des Leistungsmanagements und der Einhaltung des Rahmens zu schärfen, unter anderem durch Artikel im Newsletter, Webinare, Poster und gezielte Mitteilungen an das Personal rund um die Abgabefrist.

16. Insgesamt hat die verstärkte Einhaltung des Leistungsmanagementrahmens dazu beigetragen, den Umgang mit unzureichenden Leistungen zu verbessern und die Leistungen der Mitarbeiter zu steigern.

▶ **Indikator 1.2: Generelle Einhaltung des Leistungsmanagementrahmens**

Messung	Zielvorgabe	Ergebnisse
Anteil der Leistungsbewertungen von Bediensteten (alle Finanzierungsquellen), für die der Bericht zum Zyklusende (End of Cycle-EoC) innerhalb eines Monats nach Abgabefrist abgeschlossen war.	85 Prozent für 2018–19	2018 Einhaltung
	90 Prozent für 2020–21	Zyklusende 86 Prozent
		2019 Einhaltung
		Zyklusende 85 Prozent
		2020 Einhaltung
		Zyklusende: mit Stand vom Dezember 2020, 89 Prozent

▶ **Engagierte Mitarbeiter**

Gewinnung, Einstellung und Eingliederung von vielfältigen und qualifizierten Bediensteten

17. Vor dem Hintergrund des Aktionsplans zur Steigerung der Geschlechterparität und der geografischen Vielfalt des Personals der IAO hält das Amt nach wie vor am Grundsatz fest, dass bei der Einstellung von Personal höchste Ansprüche in Bezug auf Kompetenz, Leistungsfähigkeit und Integrität zu erfüllen sind. Das Amt setzt die im Aktionsplan vorgesehenen Tätigkeiten mit den aufgrund der unvorhergesehenen Umstände der COVID-19-Pandemie notwendigen Anpassungen um. Die Ausschreibungs- und Auswahlunterlagen wurden digitalisiert, und es wurden elektronische Portale eingerichtet, um die Übermittlung der Unterlagen zwischen den maßgeblichen Akteuren zu erleichtern.
18. Angesichts der Zahl der Mitarbeiter, die im Zeitraum 2021–24 das obligatorische Ruhestandsalter erreichen, sind die Aussichten für Einstellungen in diesem Zeitraum ermutigend. Im Zeitraum 2019–20 hat leider nur eine geringe Zahl der Mitarbeiter im Höheren Dienst und den oberen Führungsebenen dieses Alter erreicht (vier im Jahr 2019 und zwei im Jahr 2020), da die obligatorische Ruhestandsaltergrenze mit Wirkung ab 1. Januar 2018 auf 65 Jahre heraufgesetzt worden war. Die niedrige Personalfuktuation, die geringe Zahl der Verrentungen, die erwünschte Laufbahnförderung für interne Mitarbeiter sowie der gegenwärtige Kontext haben die Möglichkeiten des Amtes, die Geschlechterparität und die geografische Vielfalt zu fördern, im Zeitraum 2019 und 2020 beträchtlich eingeschränkt. Ferner sieht der Aktionsplan vor, dass Initiativen zur Ausweitung des Adressatenkreises mit den notwendigen Veränderungen in den bestehenden Ausschreibungs- und Auswahlverfahren einhergehen müssen, damit die relevanten Komponenten der Diversität in allen Auswahlverfahren für die Stellenbesetzung des Amtes berücksichtigt werden.
19. Das Amt hat seine Anstrengungen zur Ausweitung des Adressatenkreises für qualifizierte Kandidaten weiterhin mit großem Aufwand unter Berücksichtigung der Notwendigkeit verstärkt, ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis sowie geografische Ausgewogenheit sicherzustellen. Das elektronische Portal für Stellenausschreibungen (*ILO Jobs*), das im April 2018 ans Netz ging, spielte weiterhin eine wichtige Rolle. Bis Dezember

2020 verzeichnete es über 3,5 Millionen Besucher, darunter mehr als 220.000 potenzielle Bewerber, die entweder ein Profil erstellten oder eine automatische Benachrichtigung für Stellenausschreibungen einrichteten. Über 2.100 offene Stellen (einschließlich Praktika) wurden auf dem Portal ausgeschrieben, die zu über 175.000 Bewerbungen führten. Dieses Portal spielt eine entscheidende Rolle, um die Vielfalt des Kandidatenpools sicherzustellen.

20. Ferner verstärkte das Amt seine Zusammenarbeit mit einschlägigen Online-Stellenportalen wie *ImpactPool* und sozialen Medien wie *LinkedIn* und *Twitter* und konzentrierte sich auf gezielte Anwerbungen. Es pflegt weiterhin ein aktives Kontakt-Netzwerk mit den Ständigen Vertretungen in Genf und ermutigt Manager, ihre eigenen Netzwerke zu nutzen, um die in der HR-Strategie festgelegten Ziele zu erreichen. Mit den Funktionen für Berichterstattung und Nachverfolgung, die auf dem Portal *ILO Jobs* verfügbar sind, können die Fortschritte im Hinblick auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis und eine bessere geografische Verteilung des gesamten Personals der IAO überwacht werden.
21. Das Amt hat Leitlinien und Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeiter entwickelt, um unbewussten Vorurteilen wirksam entgegenzuwirken, welche die Sicherung der Vielfalt bei der Einstellung und Auswahl von Mitarbeitern behindern könnten. Angesichts der Tatsache, dass gegenwärtig 80,5 Prozent der Bediensteten des Höheren Dienstes und der oberen Führungsebenen aus Mitgliedsstaaten stammen, die angemessen oder überproportional vertreten sind, werden Führungskräften beratende Unterstützung und einschlägige Daten zur Verfügung gestellt, um ihr Bewusstsein zu schärfen und ihren Einsatz zur Förderung der Vielfalt bei Einstellungen zu stärken.
22. Die Einstellung von Personal in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit wurde überprüft, nicht nur, um die Einstellungsfristen für Stellen im Höheren Dienst für wichtige Projekte zu verkürzen, sondern auch, um die Vielfalt zu steigern. Die durchschnittliche Zahl der Kalendertage zwischen der Ausschreibung von Stellen für wichtige Projekte und dem Eintrittstermin des ausgewählten Bewerbers ist im Berichtszeitraum kontinuierlich zurückgegangen, und zwar von 190 Tagen im Jahr 2018 auf 132 Tage im Jahr 2020. Ähnlich verhielt es sich bei der durchschnittlichen Zeitspanne von der Auswahlentscheidung bis zum Eintrittstermin (von 110 Tagen im Jahr 2018 auf 68 Tage im Jahr 2020). Für offene Stellen in der Entwicklungszusammenarbeit werden nach wie vor Auswahlverfahren durchgeführt, um sicherzustellen, dass die am besten qualifizierten Kandidaten eingestellt werden, auch während der Pandemie.
23. Im Einklang mit dem Aktionsplan der IAO für Geschlechterparität 2018–21 machte das Amt weitere Fortschritte auf dem Weg zu einem ausgewogenen Verhältnis von Frauen und Männern sowie bei der Chancengleichheit und Gleichbehandlung sämtlicher IAO-Mitarbeiter namentlich bei Schulungen und anderen relevanten Tätigkeiten. Im Zeitraum 2018–19 enthielten 59 Prozent der Stellenbeschreibungen für offene Stellen bei der IAO geschlechtsspezifische Qualifikationen oder Aufgaben und 100 Prozent einen Verweis auf Geschlechtersensibilität. Die Werte für 2020 betragen 60 Prozent bzw. 100 Prozent. An den Management- und Führungsseminaren der IAO 2018–19 machten Frauen 60 Prozent der Teilnehmer aus; dies war auch 2020 der Fall. Die Zahl der am IAO-Mentoring-Programm teilnehmenden Frauen stieg zwischen 2018 und 2020 von 49 Prozent auf 65 Prozent.
24. Neben der bereits bestehenden Politik betreffend Mutterschaft, Vaterschaft, Adoption, Familien- und Noturlaub, Stillen und Kinderbetreuung erprobte das Amt fünf Initiativen zur Steigerung der Vielfalt und zur Förderung von Inklusion unter Verwendung eines Förderansatzes:

- die Kampagne Champion Gender Equality ;
- das gemeinsame Programm Emerging Women Leaders (EMERGE), für Frauen der Besoldungsgruppe P3 in Genf;
- das Special Emerging Leaders Programme für Frauen der Besoldungsgruppe P3 im Außendienst (einschließlich Seminaren zur Laufbahnentwicklung);
- Bewusstseinsbildungsseminare zu unbewussten Vorurteilen für die obere Führungsebene; und
- Seminare über unbewusste Vorurteile bei Einstellung und Auswahl für die an Einstellungsverfahren beteiligten Bediensteten und Führungskräfte.

► **Indikator 2.1.1: Durchschnittlich erforderliche Zeit für die Einstellung von Personal für Projekte der Entwicklungszusammenarbeit (Höherer Dienst)**

Messung	Zielvorgabe	Ergebnisse
Durchschnittliche Zahl der erforderlichen Kalendertage zwischen Projektgenehmigung durch den Geldgeber und Einsatzbeginn bei der Einstellung von Personal im Höheren Dienst in wichtigen Projektstellen Zahl der aus unzureichend vertretenen Mitgliedsländern stammenden Bediensteten, die für geografisch verteilte Stellen eingestellt wurden.	120 Tage Ausgangsbasis: 200 Tage	Durchschnittliche Zahl der Kalendertage für 2018, 2019 und 2020: 155 Tage

► **Indikator 2.1.2: Anteil der unzureichend vertretenen Nationalitäten unter den geografisch verteilten Stellen**

Messung	Zielvorgabe	Ergebnisse
Zahl der aus unzureichend vertretenen Mitgliedsländern stammenden Bediensteten, die für geografisch verteilte Stellen eingestellt wurden.	Erhöhung um 25 Prozent bis 2021 Ausgangsbasis (2017): 2	2018: 12 (+600 Prozent) 2019: 6 (+300 Prozent) 2020: 9 (+450 Prozent)

► **Indikator 2.1.3: Geschlechtergleichstellung im Höheren Dienst und auf den oberen Führungsebenen**

Messung	Zielvorgabe	Ergebnisse
Anteil der im Höheren Dienst (P1–P4) der IAO von Frauen besetzten Stellen	Geschlechtergleichstellung im Höheren Dienst und auf den oberen Führungsebenen ± 5 Prozent Abweichung von der Parität (45:55 Prozent)	Zweijahresperiode 2018–19: P1–P4: 53, 65 Prozent P5 und höher: 36,45 Prozent 2020: P1–P4: 54 Prozent P5 und höher: 36,3 Prozent

Entwicklung von Personal und Führungskräften

25. In der Zweijahresperiode 2018–19 wendete das Amt rund 10,3 Millionen US-Dollar für die Schulung und Personalentwicklung von 2.998 Bediensteten in verschiedenen Bereichen wie Sprachen, Verwaltungsführung, Effektivität der Einzelnen und der Teams, Kommunikation, Führungskompetenzen und Management auf. Initiativen zum Aufbau von Fähigkeiten werden durch ein verstärktes Netz von Lernkoordinatoren unterstützt, durch engere Zusammenarbeit mit dem Internationalen Ausbildungszentrum der IAO in Turin und indem die Möglichkeiten neuer Technologien besser genutzt werden. Schulungen und Personalentwicklung wurden für alle Mitarbeiter leicht zugänglich gemacht. Durch eine erweiterte Palette von E-Learning-Programmen wurden globale Angebote für Einweisungs-, Sprach- und Führungslehrgänge bereitgestellt, während die Lernbibliothek von *LinkedIn* IAO-Bediensteten in aller Welt unmittelbaren Zugang zu videogestützten Kursen am Arbeitsplatz zur Steigerung ihrer Effektivität bei der Arbeit ermöglichte. Die Mitarbeiter wurden nachdrücklich ermutigt, die IAO-Online-Lehrgänge in Anspruch zu nehmen. Im Jahr 2018 wurde die Online-Plattform von 1.197 Mitarbeitern genutzt. 2019 ging diese Zahl auf 675 zurück (2019 fand der Wechsel von *Lynda.com* zu *LinkedIn Learning* statt), doch 2020 stieg die Zahl wieder auf 1.452 Mitarbeiter, was das wachsende Interesse an Online-Lehrgängen belegt.
26. Auch während der COVID-19-Pandemie blieb das Amt eine lernende Organisation, die wo immer möglich die Präsenzkurse der Lernprogramme – einschließlich aller Sprachkurse – durch virtuelle Formate ersetzte. In den Schulungsprogrammen für Führungskräfte zum Thema Leistungsmanagement, z. B. Seminare über das Erteilen und Erhalten von Feedback oder über das Führen von Laufbahnentwicklungsgesprächen, trat das virtuelle Format ebenfalls an die Stelle der Präsenzkurse. Derzeit wird geprüft, ob auch andere Lernprogramme umgewandelt werden könnten, zum Beispiel in den Bereichen Konfliktmanagement, Präsentationstechniken und Kommunikationsfähigkeiten.
27. Ferner wurden vom Amt Online-Lernprogramme auf *LinkedIn Learning* freigegeben, um den durch die COVID-19-Pandemie entstehenden neuen Bedürfnissen Rechnung zu tragen. Dazu gehörten Programme für Führungskräfte und Bedienstete zur Telearbeit bei der IAO sowie zum Thema psychische Gesundheit und Wohlbefinden. Im Juni 2020 lief ein neues Lehrgangsprogramm mit Kursen über Erwachsenenbildung und die Zukunft der Arbeit an. Die ersten drei Themen der Reihe – transformative Technologien, grüne Wirtschaft und Vielfalt und Zugehörigkeit – wurden 2020 veröffentlicht. Vervollständigt wird die Reihe 2021 durch drei weitere Kurse zu den Themen Demografie, Verhaltens-einsichten und Gig Economy.
28. Dank der Anstrengungen des Amtes wurden 2020 im Vergleich zu 2019 monatlich deutlich mehr Online-Kurse abgeschlossen, z. B. der Kurs über die Ethik der IAO (2020 durchschnittlich 8,5 Kurse pro Monat gegenüber drei Kursen 2019), Inklusion von Menschen mit Behinderungen (2020 im Durchschnitt 8 Kurse pro Monat gegenüber drei Kursen 2019) und durchgängige Berücksichtigung der Geschlechtergleichstellung und Nichtdiskriminierung (2020 im Durchschnitt 6,5 Kurse pro Monat gegenüber sechs Kursen 2019).
29. Das Mentoring-Programm wird immer erfolgreicher: 2018 wurden 41 Mentoring-Beziehungen eingerichtet, 2019 waren es 93 und 2020 sind es bereits 119.

► **Indikator 2.2.1: Relevanz der Schulungs- und Entwicklungsangebote für die Bedürfnisse eines sich verändernden Personals**

Messung	Zielvorgabe	Ergebnisse
Anteil der Bediensteten, die angeben, dass sie die notwendigen Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten erhalten, um ihre Arbeit effektiv verrichten zu können	Zunahme um 25 Prozent bis 2021 Ausgangsbasis 2015: 33 Prozent	2018-19: 38 Prozent (+15 Prozent)

► **Indikator 2.2.2: Wahrnehmung der Führungskräfte durch die Bediensteten als positive Triebkräfte des Wandels**

Messung	Zielvorgabe	Ergebnisse
Anteil der Mitarbeiter, die im Upward-Feedback-Fragebogen des Leistungsbewertungsrahmens der Aussage „zustimmen“ oder „völlig zustimmen“, dass ihr Manager den Wandel positiv vorantreibt und anderen hilft, die Vorteile des Wandels zu erkennen	75 Prozent bis 2019 80 Prozent bis 2021 Ausgangsbasis Ergebnis 2017: 77 Prozent	Ergebnis 2018: 77 Prozent Ergebnis 2019: 75 Prozent Ergebnis 2020: 81 Prozent

Personal einstellen und binden

30. Mit Blick auf die Förderung eines respektvollen Arbeitsumfeldes in der IAO brachte der Generaldirektor im März 2018 eine amtsweite Kampagne zur Verhinderung von sexueller Belästigung und Fehlverhalten auf den Weg, um in der gesamten Organisation ein sicheres Arbeitsumfeld und eine Kultur der gegenseitigen Achtung zu fördern. Darüber hinaus arbeitete das Amt aktiv in der systemweit tätigen UN-Arbeitsgruppe zur Bekämpfung von sexueller Belästigung innerhalb der Einrichtungen des UN-Systems mit, die Leistungsvorgaben und Ressourcen entwickelte, um einen einheitlichen Ansatz für die Verhinderung von Belästigung sowie Gegenmaßnahmen bei konkreten Fällen zu gewährleisten. Eine zweite Kampagne „Geschlechtergleichstellung: Handeln!“ wurde ins Leben gerufen, um Ideen und Aktionen für alle Bediensteten vorzuschlagen, die die IAO zu einem geschlechtergerechteren und inklusiveren Arbeitsplatz machen sollen und so zur Verwirklichung von Geschlechtergleichstellung und zur Stärkung von Frauen beitragen.
31. Nach der Annahme des IAO-Übereinkommens (Nr. 190) über die Beseitigung von Gewalt und Belästigung in der Arbeitswelt, 2019, wurden mehrere interne Kommunikationsinitiativen ergriffen, um die gewünschten kulturellen und Verhaltensänderungen im Amt hinsichtlich seines kollektiven Umgangs mit Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz zu fördern. Zu diesem Zweck wird derzeit eine Reihe von Instrumenten ausgearbeitet. Ferner ist die Überprüfung des bestehenden Verwaltungsrahmens und des Disziplinarverfahrens im Gange, um deren Tauglichkeit im Licht des Übereinkommen Nr. 190 zu gewährleisten.
32. Seit Beginn der COVID-19-Pandemie werden die psychosozialen Aspekte und Fragen der psychischen Gesundheit für die einzelnen Mitarbeiter und die Teams anerkannt und in die Krisenreaktion des Amtes eingebettet. Für Bedienstete und Führungskräfte wurden spezielle Leitlinien und Empfehlungen ausgearbeitet, darunter auch betreffend die Rückkehr ins Büro, um die individuelle und kollektive Resilienz in Zeiten obligatorischer Telearbeit und sozialer Isolation zu stärken.

- 33. Ferner haben die Beauftragte für Personalfürsorge und externe Mitarbeiter seit dem Ausbruch der Pandemie regelmäßig mit den Bediensteten kommuniziert und über eine speziell eingerichtete Website einschlägiges Aufklärungsmaterial über psychosoziales Wohl und psychische Gesundheit bereitgestellt. Darüber hinaus wurde eine Reihe von globalen, regionalen und teamgestützten Webinaren organisiert, um Teams und Führungskräfte bei der Bewältigung der verschiedenen Stressfaktoren der COVID-19-Pandemie zu unterstützen. Das Freiwilligen-Peer-Support-Netzwerk für den Außendienst wurde ebenfalls mobilisiert, um unmittelbare psychosoziale Bedürfnisse einzuschätzen und gefährdete Kollegen zeitnah zu unterstützen.
- 34. Während der Zeit der obligatorischen Telearbeit infolge der Pandemie führte das Amt in Absprache mit den Personalvertretern eine gemeinsame Umfrage durch, um das Personal in die Reaktion auf die COVID-19-Krise einzubinden. Zahlreiche Bedienstete beteiligten sich an der Umfrage. Die Mehrheit der Befragten äußerte sich anerkennend über die vom Amt eingeführten Maßnahmen. Manche der geäußerten Bedenken wurden bei der Umsetzung der Strategie für die stufenweise Rückkehr ins Büro berücksichtigt. Andere werden in die eventuelle Überarbeitung der flexiblen Arbeitszeitregelung des Amtes einfließen. Eine Reihe weiterer Initiativen wurden ergriffen, um auf die Anliegen der Mitarbeiter während der Pandemie einzugehen, darunter gezielte Webinare für die Regionalämter und verstärkte individuelle Unterstützung.
- 35. Das bestehende Ausbildungsmodul für Führungskräfte über die Verringerung von Stress am Arbeitsplatz wurde überarbeitet und durch ein zusätzliches Kapitel für alle Bedienstete ergänzt.

► **Indikator 2.3: Verbesserung der Kultur des respektvollen und inklusiven Verhaltens überall im Amt**

Messung	Zielvorgabe	Ergebnisse
Eine wachsende Zahl der Bediensteten ist der Ansicht, dass die Amtskultur das Verhalten am Arbeitsplatz positiv beeinflusst	Anstieg um 15 Prozent bis 2019	2018–19: 45 Prozent
	Anstieg um weitere 15 Prozent bis 2021 Ausgangsbasis (2017): 45 Prozent	

► **Eine förderliche HR-Funktion**

Verbesserung der HR-Dienste durch Digitalisierung

- 36. Seit 2018 hat das Amt im Rahmen des digitalen Transformationsprozesses fortlaufend eine Reihe neuer HR-Instrumente, -Prozesse und -Verfahren umgesetzt, um eine zunehmend förderliche HR-Funktion zu erzielen. Dazu gehören:
 - das im April 2018 eingeführte elektronische Portal für Stellenausschreibungen *ILO Jobs*;
 - die Migration zu einer SharePoint-Umgebung für alle elektronischen HR-Daten;
 - die Einrichtung einer Computer-Schnittstelle mit dem Sitzstaat (Schweiz) zur Abwicklung der Akkreditierungsformalitäten für die in der Zentrale tätigen Bediensteten;

- die Entwicklung und Umsetzung eines Online-Antrags-Systems der Personalkrankenkasse für aktive Mitarbeiter und versicherte pensionierte Mitarbeiter weltweit;
- die Entwicklung und Umsetzung eines Urlaubs-Dashboards;
- die Entwicklung und Umsetzung eines Verfahrens für reguläre Telearbeit im IRIS-Abwesenheitsmodul;
- die Digitalisierung der Eingaben und Anträge auf Ausbildungsgelder;
- neue Instrumente zur Verbesserung des Leistungsmanagements, wodurch der Umgang mit unzureichenden Leistungen verbessert und die Leistungen der Bediensteten gesteigert wurden; und
- die Vielfalt der den Mitarbeitern im Außendienst zur Verfügung stehenden Optionen für Fernsprachunterricht.

► **Indikator 3.1: Zunahme der Nutzung von digitalen HR-Diensten und -Instrumenten überall im Amt**

Messung	Zielvorgabe	Ergebnisse
Anteil wichtiger HR-Prozesse, die nicht mehr auf Papier, sondern digital abgewickelt werden	Zunahme um 40 Prozent bis 2021	Ab 2018–19:
	Zahl der Zugriffe auf Webtools der HRD, Durchschnitt für 2016–17: 327.000	Zahl der Zugriffe auf Webtools der HRD, Durchschnitt für 2018–19: 392.400 (+20 Prozent) 2020: 235.870
Anteil der Nutzer digitaler HR-Dienste	Zahl der HR-Prozesse, für die IT-Lösungen entwickelt werden: 2016–17: 3	Zahl der HR-Prozesse, für die IT-Lösungen entwickelt werden: 2018–19: 7 2020: 6

Solide HR-Messgrößen als Informationsgrundlage für strategische grundsatzpolitische Entscheidungen

37. Im Rahmen der Umsetzung des Aktionsplans zur Steigerung der Vielfalt des Personals der IAO wurde der im Februar 2019 veröffentlichte Bericht über die Zusammensetzung und Struktur des IAA-Personals⁴ im März 2020 von der Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung überarbeitet, um neue Messgrößen aufzunehmen. Das aktualisierte Dokument enthält Informationen über die Zusammensetzung und Struktur des Personals des Amtes mit Stand vom 31. Dezember 2019. Es bietet einen Überblick darüber, wie sich das Personal in Bezug auf Kategorien, Dienstorte, Vertragsarten und Finanzierungsquellen zusammensetzt. Darüber hinaus enthält es im Einklang mit den Leistungsvorgaben der HR-Strategie Angaben zu Geschlecht, Alter und geografischer Vielfalt sowie zur Personalmobilität.

⁴ GB.335/PFA/11.

38. Für alle Führungskräfte des Amtes wurde 2020 ein umfassendes Dashboard mit HR-Informationen eingerichtet. Dieses Instrument bietet Führungskräften einen leichten Zugang zu wichtigen Informationen wie Personaltabellen, einschließlich eines Überblicks über Geschlechterverteilung und vertretene Nationalitäten, Abwesenheitskalender und Angaben zum Status der Leistungsbewertung, was ihre Fähigkeit verbessert, ihr Personal zu verwalten und den Erfüllungsgrad ihrer Teams zu überwachen, und sie bei der Steigerung der Vielfalt ihres Personals unterstützt.

▶ **Indikator 3.2: HR-Messgrößen und Personalanalysen**

Messung	Zielvorgabe	Ergebnisse
Anteil der von Führungskräften regelmäßig für Personalplanung, Talent-Management, Personaltrends und Abwesenheitsmanagement verwendeten HR-Messgrößen, Analyseinstrumente und Dashboards	10 Prozent Zunahme pro Zweijahresperiode Ausgangsbasis 2017: 100 Nutzer	2020: 650 Nutzer (+650 Prozent)

▶ **Gewonnene Erkenntnisse und Schlussfolgerung**

39. Ein zentraler Faktor für die erfolgreiche Umsetzung der HR-Strategie ist der kontinuierliche interne soziale Dialog. Offene und konstruktive Gespräche zwischen der Verwaltung des Amtes und den Personalvertretern haben entscheidend dazu beigetragen, die in den wichtigsten Leistungsvorgaben der HR-Strategie vorgesehenen Veränderungen zu verwirklichen. Der Gemeinsame Verhandlungsausschuss (*Joint Negotiating Committee*) hat regelmäßig getagt und eine an den Leistungsvorgaben der HR-Strategie orientierte Prioritätenliste für Verhandlungen zu grundsatzpolitischen Veränderungen aufgestellt. In der unvorhergesehenen Situation der COVID-19-Pandemie arbeiteten das Amt und die Personalvertreter eng zusammen, um das gesamte Amtspersonal umfassend zu informieren und sicherzustellen, dass die wichtigsten Anliegen der Humanressourcen gebührend berücksichtigt werden. Auch hinsichtlich der sicheren Rückkehr ins Büro und anderer Arbeitsschutzfragen fanden ausführliche interne Konsultationen statt. Diese Gespräche haben entscheidend dazu beigetragen, in diesen schwierigen Zeiten ein förderliches und produktives Arbeitsumfeld zu wahren.
40. Es wird eine Beurteilung darüber stattfinden, welche Veränderungen in der HR-Politik notwendig sind, um den bestehenden und zukünftigen Bedürfnissen des Amtes gerecht zu werden, auch im Bereich flexibler Arbeitszeitregelungen und Arbeitsmethoden. Im diesem Zusammenhang wurden zwar Fortschritte bei der Umsetzung der HR-Strategie erzielt, manche Leistungsvorgaben bedürfen jedoch möglicherweise einer Überarbeitung, vorbehaltlich weiterer Leitlinien und Beschlüsse des Verwaltungsrats, der zukünftigen Entwicklung der COVID-19-Pandemie und deren Folgen für die gesamten Tätigkeiten des Amtes und des Personals.
41. Die Umsetzung der HR-Strategie erfolgt unter Berücksichtigung der Empfehlungen der außeramtlichen Rechnungsprüfer in ihrem jüngsten Bericht zur Managementfunktion der Humanressourcen der IA0. Darüber hinaus beteiligt sich das Amt weiterhin aktiv an der Arbeit der CEB-Arbeitsgruppe zur Zukunft der Beschäftigten im System der Vereinten Nationen unter der Leitung des Hochrangigen Ausschusses für Managementfragen.

▶ **Beschlussentwurf**

- 42. Der Verwaltungsrat hat das Amt ersucht, die gegebene Orientierungshilfe bei der weiteren Umsetzung der Humanressourcenstrategie 2018–21 und bei der Ausarbeitung der Humanressourcenstrategie 2022–25 zu berücksichtigen.**