



Verwaltungsrat

344. Tagung, Genf, März 2022

Sektion Programm-, Finanz- und Verwaltungsfragen

PFA

Datum: 15. März 2022

Original: Englisch

Zusammensetzung und Struktur des Personals am 31. Dezember 2021

Perspektivbericht zu Vielfalt

Zusammenfassung: Im Einklang mit der Humanressourcenstrategie 2018–21 und dem Aktionsplan zur Steigerung der Vielfalt des Personals der IAO enthält dieses Dokument Informationen über die Zusammensetzung und Struktur des Personals der IAO zum Stand vom 31. Dezember 2021. Es bietet einen Überblick über die Zusammensetzung und Struktur des IAO-Personals mit spezifischen Informationen zu Geschlecht, geografischer Vielfalt, Erfahrung in Bezug auf die dreigliedrigen Mitgliedsgruppen, Nachwuchskräfte und Menschen mit Behinderungen in der IAO.

Verfasser: Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung (HRD).

Verwandte Dokumente: [GB.331/PFA/13](#); [GB.337/PFA/11](#); [GB.337/PV](#); [GB.341/PFA/16](#); [GB.341/PFA/INF/5](#).

▶ Inhaltsverzeichnis

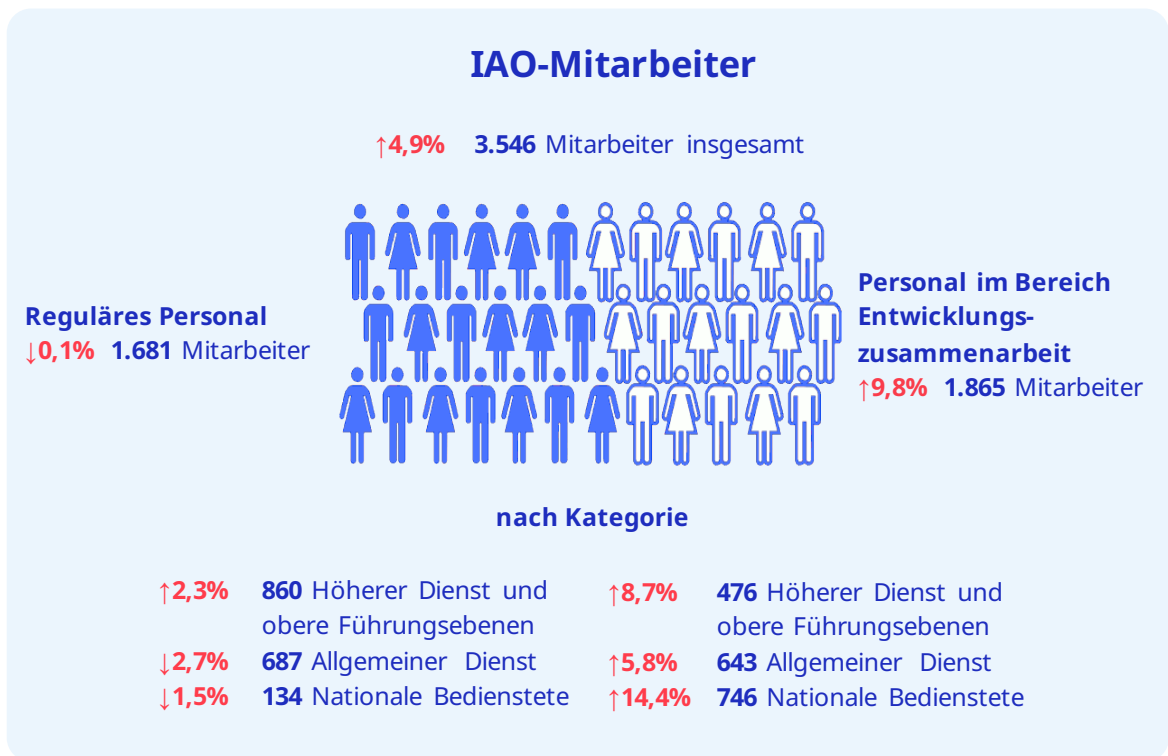
	Seite
Einleitung.....	5
1. Überblick über die Zusammensetzung des Personals der IAO	5
1.1. Personalverteilung nach Kategorie, Dienstort, Vertragsart und Finanzierungsquelle ..	7
1.2. Personalverteilung nach Kategorie, Besoldungsgruppe und Vertragsart	8
1.3. Personalverteilung nach Alter und Dienstzeit	9
2. Ruhestand: neue Chancen und Herausforderungen	10
3. Geografische Vielfalt	11
3.1. Personalverteilung nach Herkunftsregion, Besoldungsgruppe, Vertragsart und Finanzierungsquelle.....	12
3.2. Vertretung der Mitgliedstaaten (Sollstellenrahmen und Grad der Vertretung).....	15
4. Geschlechtervielfalt	21
4.1. Geschlechterverteilung nach Herkunftsregion, Land der Staatsangehörigkeit und Finanzierungsquelle.....	22
4.2. Personalverteilung nach Kategorie, Alter, Besoldungsgruppe und Vertragsart (reguläres Personal).....	26
5. Einstellung von Personal und Personalmobilität	28
5.1. Stellenausschreibungen 2018–21 in der Personalkategorie höherer Dienst (reguläres Personal).....	29
5.2. Zusammensetzung der im Zeitraum vom 1. Januar 2021 bis 31. Dezember 2021 neu eingestellten Bediensteten des Höheren Dienstes und oberer Führungsebenen (reguläres Personal).....	31
5.3. Anwerbung von Personal mit Erfahrung in Bezug auf die drei Mitgliedsgruppen.....	31
5.4. Maßnahmen zur Verjüngung des Personals der IAO	32
5.5. Verteilung der Nachwuchsführungskräfte nach Land und Herkunftsregion	32
5.6. Personalmobilität (reguläres Personal)	33
6. Gewonnene Erkenntnisse für die Umsetzung der HR-Strategie 2022–25	33

► Einleitung

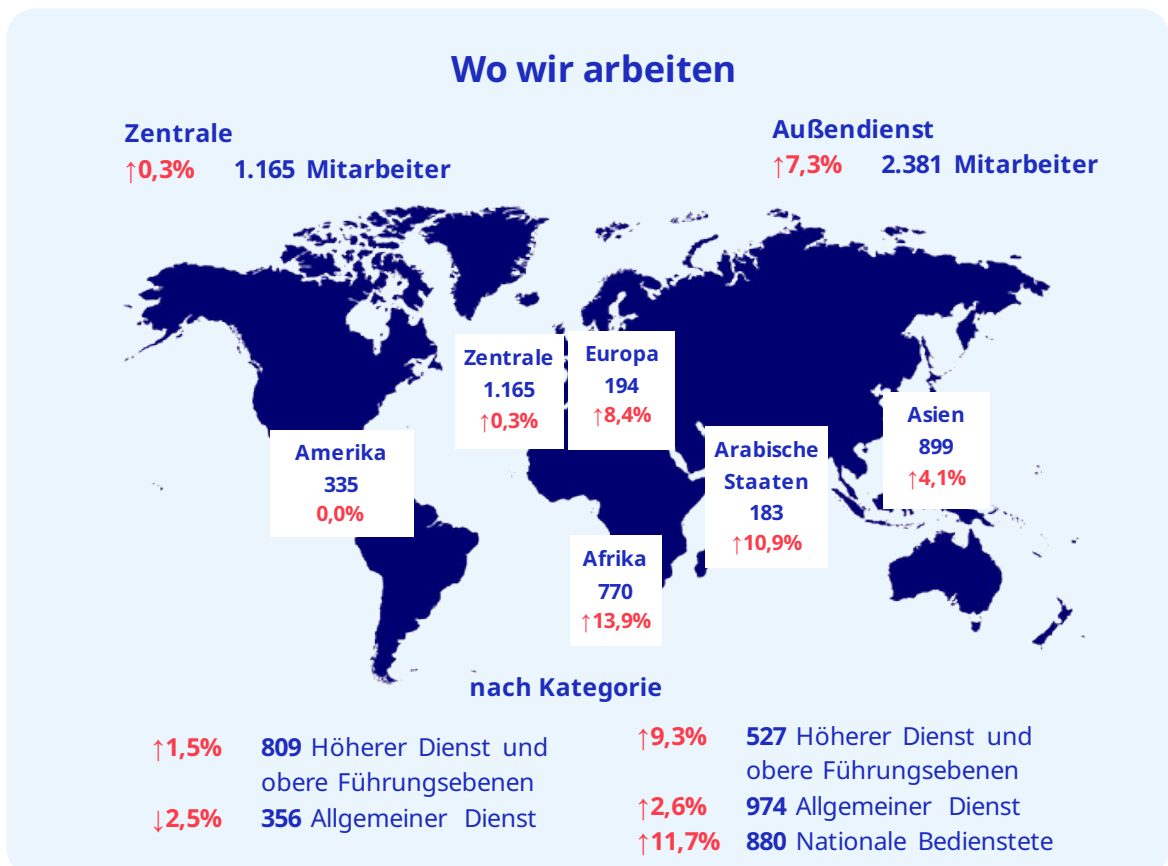
1. Der Verwaltungsrat billigte auf seiner 337. Tagung (Oktober–November 2019) einen vom Amt ausgearbeiteten Aktionsplan, der zum Ziel hat, die Geschlechterparität und die geografische Vielfalt unter dem Personal der IAO zu steigern und zu gewährleisten, dass es über die für die drei Mitgliedsgruppen relevanten Qualifikationen und Erfahrung in erforderlicher Breite verfügt, um das Mandat der Organisation wirksam zu erfüllen. Auf seiner 341. Tagung (März 2021) gab der Verwaltungsrat weitere Leitlinien für die Umsetzung der Humanressourcenstrategie (HR-Strategie) 2018–21 mit besonderem Schwerpunkt auf den laufenden Bemühungen des Amtes um die Steigerung der Vielfalt des Personals der IAO vor.
2. Das Amt berücksichtigte diese Leitlinien bei der Entwicklung der neuen HR-Strategie für 2022–25, die dem Verwaltungsrat auf seiner 343. Tagung (November 2021) vorgelegt wurde. Der Verwaltungsrat billigte die Strategie und ersuchte das Amt, die Leitlinien bei der Umsetzung der Strategie zu berücksichtigen, um darauf hinzuarbeiten, dass das Personal die höchsten Ansprüche in Bezug auf Kompetenz, Effizienz und Integrität erfüllt, wobei die folgenden Faktoren angemessen beachtet werden sollen: die Geschlechterparität; die geografische Vielfalt, auch unter dem Aspekt unzureichender Vertretung; Erfahrung in Bezug auf die drei Mitgliedsgruppen; und Chancen für junge Menschen und junge Fachkräfte sowie Menschen mit Behinderungen.
3. Im Vorfeld der Umsetzung der Strategie für 2022–25 enthält dieses Dokument Informationen über die Fortschritte, die das Amt bei der Steigerung der Vielfalt des Personals der IAO erzielt hat. Dieser Bericht bezieht sich auf den Zeitraum vom 1. Januar 2020 bis zum 31. Dezember 2021, bei Bedarf ergänzt durch Daten aus früheren Jahren.

► 1. Überblick über die Zusammensetzung des Personals der IAO

4. Am 31. Dezember 2021 hatte die IAO insgesamt 3.546 Bedienstete, was einen Anstieg von 4,9 Prozent gegenüber 2020 bedeutet.
5. Die folgenden Haupttrends sind erwähnenswert:
 - **IAO-Mitarbeiter:** Die Zahl der aus dem ordentlichen Haushalt finanzierten Bediensteten ist weiterhin rückläufig, insbesondere in der Kategorie Allgemeiner Dienst, wo die Zahl um insgesamt 2,7 Prozent zurückgegangen ist. Hingegen ist die Zahl der im Rahmen von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit beschäftigten Bediensteten um 9,8 Prozent angestiegen, wobei in der Kategorie der nationalen Bediensteten eine erhebliche Zunahme zu verzeichnen ist. Diese Erhöhung des Personals der Entwicklungszusammenarbeit steht im Einklang mit dem anhaltenden Bestreben des Amtes, seine Aktivitäten im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit weiterhin durchzuführen, um auf die Bedürfnisse der Mitgliedsgruppen während der COVID-19-Pandemie zu reagieren.



- **Wo wir arbeiten:** Die Zahl der Bediensteten, die an Dienstorten in den Außenämtern eingesetzt sind, hat weiterhin in allen Personalkategorien zugenommen. Beträchtlich waren die Zuwächse in der Region Afrika (13,9 Prozent) und in der Region Arabische Staaten (10,9 Prozent).



1.1. Personalverteilung nach Kategorie, Dienstort, Vertragsart und Finanzierungsquelle

6. Von den 3.546 Bediensteten der IAO gehörten 1.336 dem höheren Dienst und den oberen Führungsebenen an (alle Arten von Finanzierungsquellen); davon hatten 527 (39,5 Prozent) ihren Dienstort in den Regionen. Im Jahr 2021 machten die Bediensteten der Besoldungsgruppen P5 und höher 32,2 Prozent dieser Kategorie des höheren Dienstes und der oberen Führungsebenen aus, während 67,8 Prozent in den niedrigeren Besoldungsgruppen P1 bis P4 beschäftigt waren.
7. Im allgemeinen Dienst und in der Kategorie der nationalen Bediensteten belief sich die Zahl der IAO-Bediensteten auf 2.210 (alle Arten von Finanzierungsquellen). Davon hatten 1.854 (83,9 Prozent) ihren Dienstort in den Regionen.
8. Im Vergleich zu 2020 blieb die Gesamtzahl der Bediensteten in der Zentrale (alle Kategorien und Finanzierungsquellen) stabil, während die Zahl der Bediensteten, die in den Regionen vor Ort Dienstleistungen für die IAO-Mitgliedsgruppen erbringen, um 162 (7,3 Prozent) gestiegen ist. Afrika und die arabischen Staaten sind die Regionen mit dem höchsten Zuwachs an Mitarbeitern (13,9 Prozent bzw. 10,9 Prozent), was vor allem auf die starke Zunahme von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit zurückzuführen ist. Dies spiegelt auch die anhaltenden Bemühungen des Amtes wider, durch Umschichtungen angemessene Ressourcen für jede der Regionen und für analytische und fachliche Dienstleistungen an vorderster Front bereitzustellen.

► **Tabelle 1.**

Personalkategorie und Dienstort	Bedienstete							
	Reguläres Personal			(2020)	Personal im Bereich Entwicklungszusammenarbeit *	(2020)	Insgesamt	(2020)
	FT	WLT	Zwischensumme		FT			
Zentrale								
Höherer Dienst und obere Führungsebenen (P)	330	267	597	(592)	212	(205)	809	(797)
Allgemeiner Dienst (GS)	29	287	316	(323)	40	(42)	356	(365)
Zwischensumme	359	554	913	(915)	252	(247)	1 165	(1 162)
Außenämter								
Höherer Dienst und obere Führungsebenen (P)	168	95	263	(249)	264	(233)	527	(482)
Nationale Bedienstete (NO)	67	67	134	(136)	746	(652)	880	(788)
Allgemeiner Dienst (GS)	86	285	371	(383)	603	(566)	974	(949)
Zwischensumme	321	447	768	(768)	1 613	(1 451)	2 381	(2 219)
Gesamtsumme	680	1 001	1 681	(1 683)	1 865	(1 698)	3 546	(3 381)

* Stellen, die aus Mitteln der Entwicklungszusammenarbeit, Programmunterstützungseinnahmen, dem Haushaltszusatzkonto (HZK) sowie aus anderen Sondermitteln finanziert werden.

FT (Fixed term) = Befristet. WLT (Without limit of time) = Unbefristet.

1.2. Personalverteilung nach Kategorie, Besoldungsgruppe und Vertragsart

► Tabelle 2.

Personalkategorie und Besoldungsgruppe	Bedienstete				Insgesamt	
	Reguläres Personal			Personal im Bereich Entwicklungszusammenarbeit *		
	FT	WLT	Zwischensumme			
Höherer Dienst und obere Führungsebenen (P)						
DG		1	1		1	
DDG		3	3		3	
ADG		6	6		6	
D2		10	14	24	1	25
D1		31	37	68	2	70
P5		106	163	269	57	326
P4		194	101	295	162	457
P3		104	43	147	158	305
P2		40	4	44	85	129
P1		3		3	11	14
Zwischensumme		498	362	860	476	1 336
Nationale Bedienstete (NO)						
CORR		12		12		12
NOC			5	5	18	23
NOB		27	39	66	305	371
NOA		28	23	51	423	474
Zwischensumme		67	67	134	746	880
Allgemeiner Dienst (GS)						
G7			97	97	26	123
G6		34	188	222	187	409
G5		45	165	210	233	443
G4		19	64	83	75	158
G3		11	36	47	24	71
G2		6	22	28	97	125
G1					1	1
Zwischensumme		115	572	687	643	1 330
Gesamtsumme		680	1 001	1 681	1 865	3 546

* Stellen, die aus Mitteln der Entwicklungszusammenarbeit, Programmunterstützungseinnahmen, dem Haushaltszusatzkonto (HZK) sowie aus anderen Sondermitteln finanziert werden.

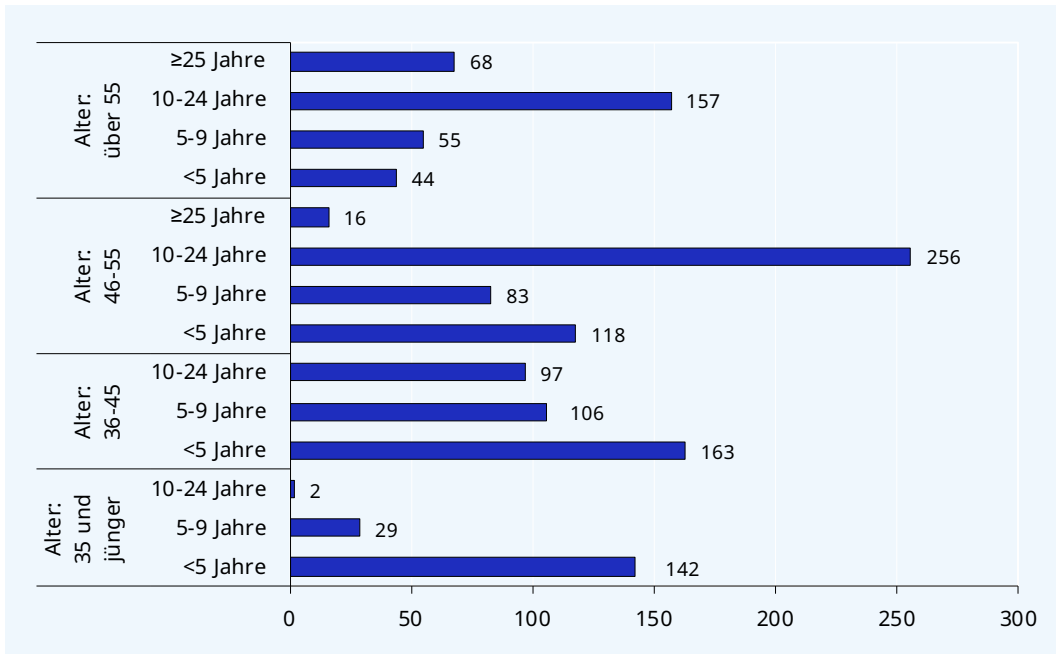
FT (Fixed term) = Befristet. WLT (Without limit of time) = Unbefristet.

DG = Generaldirektor/-in; DDG = Stellvertretende/r Generaldirektor/in; ADG = Untergeneraldirektor/in; D2 = Direktor/-in, 2. Grad; D1 = Direktor/-in, 1. Grad; DIR = Zweigamtsleiter/-in; P1 bis P5 = Besoldungsgruppen 1 bis 5 des höheren Dienstes; CORR = Landeskorrespondenten; NOA, NOB, NOC = Nationale Bedienstete der Besoldungsgruppen A bis C.

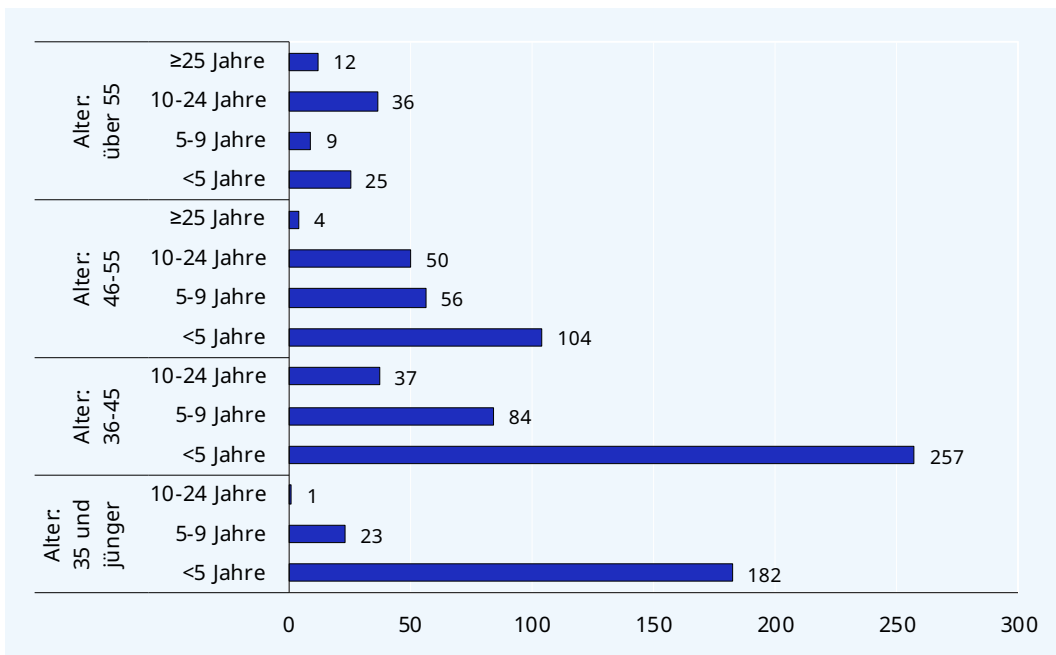
1.3. Personalverteilung nach Alter und Dienstzeit

9. Mit Stand vom 31. Dezember 2021 beträgt das Durchschnittsalter eines IAO-Bediensteten 45,5 Jahre und die durchschnittliche Dienstzeit 8,9 Jahre. Bei den Bediensteten im höheren Dienst und auf den oberen Führungsebenen liegt das Durchschnittsalter bei 47,5 Jahren, während es im allgemeinen Dienst und in der Kategorie der nationalen Bediensteten 45,6 Jahre bzw. 42,3 Jahre beträgt. Die drei nachstehenden Abbildungen enthalten detaillierte statistische Angaben zur Personalverteilung nach Alter und Dienstzeit.

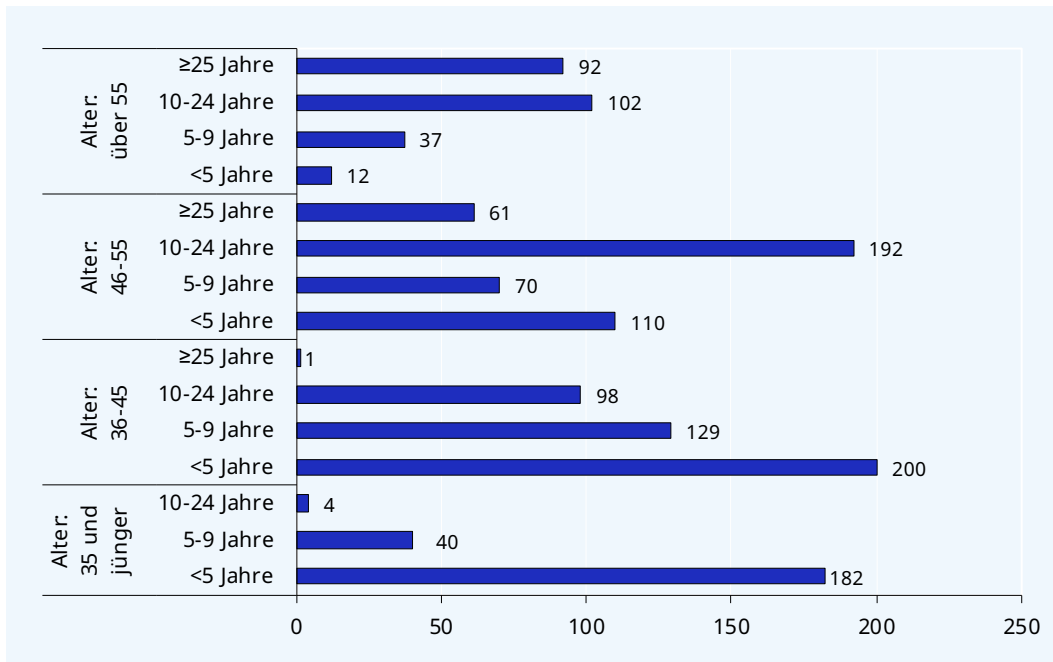
► **Abbildung 1. Personalverteilung im höheren Dienst nach Alter und Dienstzeit**



► **Abbildung 2. Personalverteilung bei den nationalen Bediensteten nach Alter und Dienstzeit**



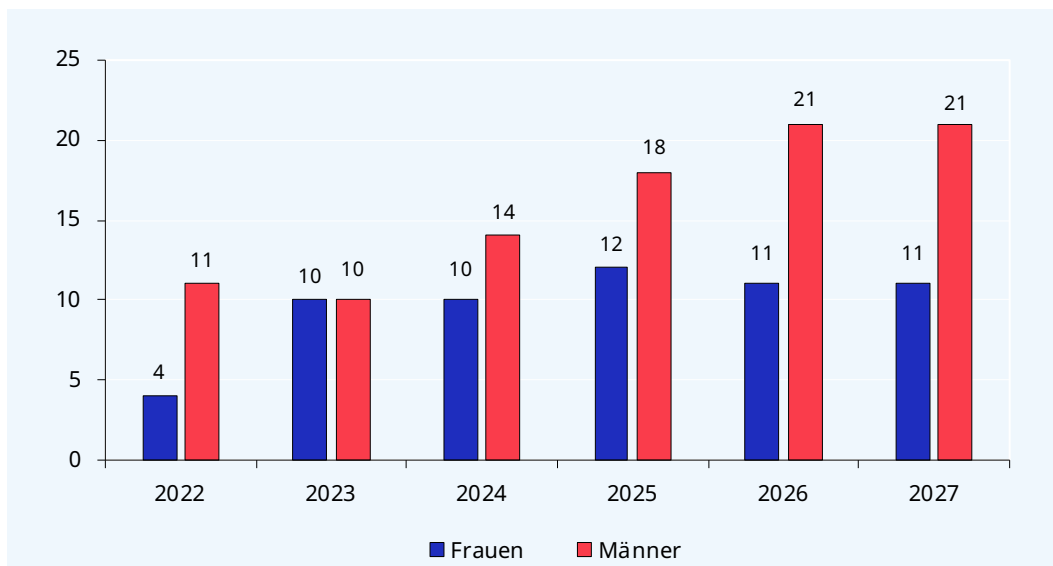
► **Abbildung 3. Personalverteilung im allgemeinen Dienst nach Alter und Dienstzeit**



► 2. Ruhestand: neue Chancen und Herausforderungen

10. Die Einführung des obligatorischen Ruhestandsalters von 65 Jahren zum 1. Januar 2018 beschränkte weiterhin erheblich die Fähigkeit des Amtes zur Verbesserung der Geschlechterparität, der geografischen Vielfalt und der Anwerbung von Nachwuchskräften, wie im Abschnitt „Gewonnene Erkenntnisse“ am Ende dieses Berichts erläutert. Während in der Zweijahresperiode 2019–20 insgesamt nur sechs Bedienstete auf aus dem ordentlichen Haushalt finanzierten Stellen die Altersgrenze erreichten und die Organisation verließen, begann 2021

► **Abbildung 4. Eintritt in den Ruhestand im höheren Dienst und oberen Führungsebenen (reguläres Personal)**



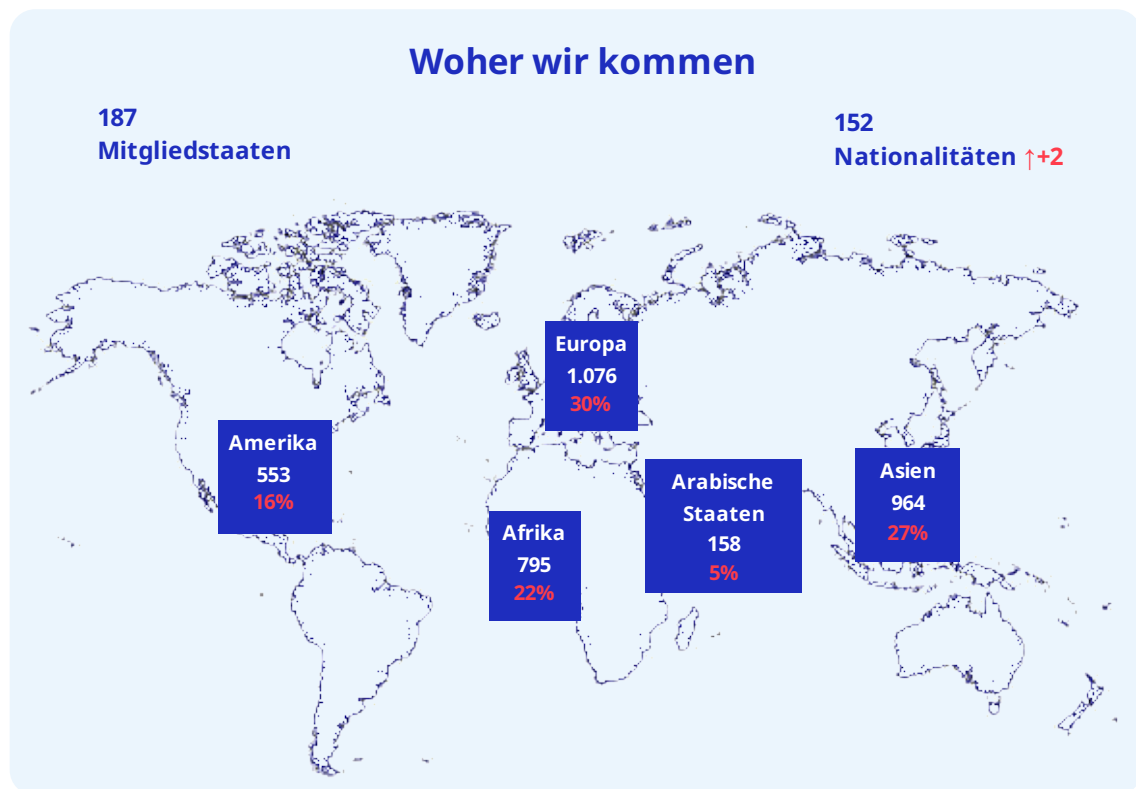
die Zahl der Eintritte in den Ruhestand von Bediensteten auf aus dem ordentlichen Haushalt finanzierten Stellen zu steigen. Dieser Trend dürfte sich 2022 fortsetzen, wie in Abbildung 4 dargestellt. Dies wird dem Amt weitere Möglichkeiten bieten, die Vielfalt seines Personals zu steigern und seine Qualifikationen an neue und entstehende Erfordernisse anzupassen.

- 11. Das Amt verfolgt derzeit einen zunehmend proaktiven Ansatz, um sicherzustellen, dass in allen Fällen, in denen absehbar ist, dass eine Stelle frei wird, das Anwendungs- und Auswahlverfahren vor dem Ausscheiden des bisherigen Stelleninhabers abgeschlossen wird.

► 3. Geografische Vielfalt

- 12. Anfang 2021 hat das Amt damit begonnen, Bediensteten in Leitungspositionen spezifische Perspektivberichte im Hinblick auf die Vielfalt ihrer Teams zur Verfügung zu stellen, die einen Überblick über die geografische Vielfalt und die Geschlechtervielfalt in ihren Regionen/Portfolios boten. Anhand dieser Informationen konnten die Führungskräfte erkennen, in welchen Bereichen mehr Vielfalt erforderlich war, und Möglichkeiten zur Beeinflussung des Gesamtpersonalprofils in den Bereichen in ihrer Zuständigkeit prüfen. Wie bereits erwähnt, stieg die Gesamtzahl der Bediensteten des Amtes um 165, was einige positive Ergebnisse in Bezug auf die geografische Vielfalt mit sich brachte, insbesondere in der Region Afrika, in der 2021 vier Länder neu vertreten waren.

- **Woher wir kommen:** Das Amt konnte die Zahl der durch Staatsangehörige vertretenen 187 Mitgliedstaaten von 150 auf 152 erhöhen.¹



¹ Der Vergleich bezieht sich immer auf das vorige Jahr 2020.

2021		2020	
Neu vertretene Länder		Neu vertretene Länder	
Angola		Katar	
Dschibuti		Seychellen	
Gabun			
Südsudan			
Nicht länger vertretene Länder		Nicht länger vertretene Länder	
Kuwait		keine	
Katar			

3.1. Personalverteilung nach Herkunftsregion, Besoldungsgruppe, Vertragsart und Finanzierungsquelle

► Tabelle 3. Afrika

Personalkategorie	Reguläres Personal		Zwischen- summe	Personal im Bereich	Insgesamt
	FT	WLT		Entwicklungs- zusammenarbeit	
	FT	WLT		FT	
DDG		1	1		1
ADG		1	1		1
D2			4		4
D1		4	4		8
P5	16	18	34	6	40
P4	29	8	37	34	71
P3	8	4	12	28	40
P2	2	1	3	6	9
NOC		2	2	10	12
NOB	5	15	20	121	141
NOA	6	5	11	117	128
G7		20	20	5	25
G6	15	25	40	77	117
G5	12	32	44	50	94
G4	3	8	11	8	19
G3	5	12	17	14	31
G2	3	7	10	43	53
G1				1	1
Insgesamt	110	165	275	520	795

► **Tabelle 4. Amerika**

Personalkategorie	Reguläres Personal		Zwischen- summe	Personal im Bereich	Insgesamt
	FT	WLT		Entwicklungs- zusammenarbeit	
	FT	WLT		FT	
DDG		1	1		1
ADG		1	1		1
D2		2	2	1	5
D1		6	7	1	14
P5		21	34	11	66
P4		51	27	26	104
P3		21	13	28	62
P2		10		8	18
P1		2		3	5
NOC			1	1	2
NOB		5	8	19	32
NOA		6	8	55	69
G7			18	7	25
G6		3	29	11	43
G5		11	25	32	68
G4		2	9	14	25
G3		1	6		7
G2		1		5	6
Insgesamt	144	187	331	222	553

► **Tabelle 5. Arabische Staaten**

Personalkategorie	Reguläres Personal		Zwischen- summe	Personal im Bereich	Insgesamt
	FT	WLT		Entwicklungs- zusammenarbeit	
	FT	WLT		FT	
ADG		1	1		1
P5		3	3	3	9
P4		5	1	3	9
P3			2	7	9
P2				1	1
NOB		2	2	30	32
NOA		1	1	30	32
G7			1		1
G6		1	4	13	18

Personalkategorie	Reguläres Personal		Zwischen- summe	Personal im Bereich Entwicklungs- zusammenarbeit		Insgesamt
	FT	WLT		FT		
G5			4	4	20	24
G4			2	2	5	7
G3					4	4
G2			3	3	8	11
Insgesamt	13	21	34		124	158

► **Tabelle 6. Asien und Pazifik**

Personalkategorie	Reguläres Personal		Zwischen- summe	Personal im Bereich Entwicklungs- zusammenarbeit		Insgesamt
	FT	WLT		FT		
DDG		1	1			1
ADG		2	2			2
D2		2	1	3		3
D1		4	6	10		10
P5		15	27	42	12	54
P4		18	20	38	30	68
P3		12	3	15	32	47
P2		9		9	18	27
P1		1		1	4	5
NOC			1	1	6	7
NOB		11	14	25	121	146
NOA		13	8	21	180	201
G7			16	16	12	28
G6		9	43	52	55	107
G5		10	25	35	111	146
G4		1	9	10	30	40
G3		1	13	14	3	17
G2		2	12	14	41	55
Insgesamt	111	198	309		655	964

► **Tabelle 7. Europa**

Personalkategorie	Reguläres Personal		Zwischen- summe	Personal im Bereich	Insgesamt
	FT	WLT		Entwicklungs- zusammenarbeit	
DG		1	1		1
ADG		1	1		1
D2		6	7		13
D1		17	20	1	38
P5		51	81	25	157
P4		91	45	69	205
P3		63	21	63	147
P2		19	3	52	74
P1				4	4
CORR		12	12		12
NOC			1	1	2
NOB		4	2	14	20
NOA		2	1	41	44
G7			42	2	44
G6		6	87	31	124
G5		12	79	20	111
G4		13	36	18	67
G3		4	5	3	12
Insgesamt		302	430	732	1 076

3.2. Vertretung der Mitgliedstaaten (Sollstellenrahmen und Grad der Vertretung)

13. Die Frage, inwieweit die Mitgliedstaaten im Personal der IAO vertreten sind, bezieht sich lediglich auf die Bediensteten des internationalen höheren Dienstes, die Stellen bekleiden, für die das Kriterium der geografischen Verteilung gilt, d. h. Stellen der Kategorien P und D sowie auf den oberen Führungsebenen, die aus dem ordentlichen Haushalt der IAO finanziert werden. Die Methode zur Bewertung des Grades der Vertretung eines Landes beruht auf dem System der „Sollstellenrahmen“, das 1948 beim Sekretariat der Vereinten Nationen eingeführt wurde und mit dem für jeden Mitgliedstaat ein Stellenumfang festgelegt wird, auf dessen Grundlage ein Land als a) angemessen vertreten, b) unzureichend vertreten (einschließlich nicht vertretener Länder) oder c) überproportional vertreten angesehen wird.
14. Das Amt stützt sich auf zwei Faktoren, nämlich die Mitgliedschaft und den Haushaltspflichtbeitrag des jeweiligen Mitgliedstaats, um den Sollstellenrahmen ² zu berechnen und so den Grad der Vertretung des Landes zu bestimmen.

² In den Tabellen 8 bis 12 zum Stand vom 31. Dezember 2021 berechnet.

15. Die IAO zählt zu den Organisationen des UN-Systems, die spezifische Kriterien und Leitlinien zur Messung der geografischen Verteilung ihrer Bediensteten auf aus dem ordentlichen Haushalt finanzierten Stellen aufgestellt haben. Die Generalversammlung stellte fest, dass es in 19 Mitgliedsorganisationen keine formellen Leitlinien für die geografische Verteilung des Personals gibt³ und dass das Durchschnittsalter der Mitarbeiter im gemeinsamen System der Vereinten Nationen hoch ist. Sie regte deshalb an, dass die Internationale Kommission für den öffentlichen Dienst (ICSC) bewährte Praktiken ermittelt und den Organisationen des gemeinsamen Systems Ratschläge erteilt, wie die geografische Vielfalt und die Verjüngung gefördert werden kann, unter anderem durch Maßnahmen wie Programme zur Unterstützung von Praktikumsbewerbern aus Entwicklungsländern.

► **Tabelle 8. Afrika**

Land der Staatsangehörigkeit	Frauen	Männer	Insgesamt	Sollstellenrahmen	Grad der Vertretung des Landes
Ägypten	2	3	5	1-2	Überproportional
Algerien	1	2	3	1-2	Überproportional
Angola	0	1	1	1-2	Angemessen
Äquatorialguinea	0	0	0	1-2	Unzureichend
Äthiopien	0	3	3	1-2	Überproportional
Benin	0	3	3	1-2	Überproportional
Botsuana	1	1	2	1-2	Angemessen
Burkina Faso	1	1	2	1-2	Angemessen
Burundi	0	1	1	1-2	Angemessen
Cabo Verde	0	0	0	1-2	Unzureichend
Côte d'Ivoire	0	4	4	1-2	Überproportional
Dschibuti	0	0	0	1-2	Unzureichend
Eritrea	0	1	1	1-2	Angemessen
Eswatini	0	0	0	1-2	Unzureichend
Gabun	0	0	0	1-2	Unzureichend
Gambia	0	0	0	1-2	Unzureichend
Ghana	1	4	5	1-2	Überproportional
Guinea	1	1	2	1-2	Angemessen
Guinea-Bissau	1	0	1	1-2	Angemessen
Kamerun	0	5	5	1-2	Überproportional
Kenia	1	1	2	1-2	Angemessen
Komoren	1	0	1	1-2	Angemessen
Kongo	0	0	0	1-2	Unzureichend
Kongo, Demokrat. Republik	0	1	1	1-2	Angemessen
Lesotho	1	1	2	1-2	Angemessen
Liberia	0	0	0	1-2	Unzureichend
Libyen	0	0	0	1-2	Unzureichend
Madagaskar	2	0	2	1-2	Angemessen
Malawi	0	2	2	1-2	Angemessen

³ GB.344/PFA/INF/7.

Land der Staatsangehörigkeit	Frauen	Männer	Insgesamt	Sollstellenrahmen	Grad der Vertretung des Landes
Mali	1	2	3	1-2	Überproportional
Marokko	0	1	1	1-2	Angemessen
Mauretanien	1	0	1	1-2	Angemessen
Mauritius	0	1	1	1-2	Angemessen
Mosambik	0	0	0	1-2	Unzureichend
Namibia	2	0	2	1-2	Angemessen
Niger	0	2	2	1-2	Angemessen
Nigeria	1	0	1	1-2	Angemessen
Ruanda	1	1	2	1-2	Angemessen
Sambia	1	2	3	1-2	Überproportional
São Tome und Príncipe	0	0	0	1-2	Unzureichend
Senegal	1	3	4	1-2	Überproportional
Seychellen	1	0	1	1-2	Angemessen
Sierra Leone	1	1	2	1-2	Angemessen
Simbabwe	1	4	5	1-2	Überproportional
Somalia	0	0	0	1-2	Unzureichend
Südafrika	2	2	4	1-2	Überproportional
Sudan	1	0	1	1-2	Angemessen
Südsudan	0	0	0	1-2	Unzureichend
Tansania, Vereinigte	1	1	2	1-2	Angemessen
Togo	0	1	1	1-2	Angemessen
Tschad	0	1	1	1-2	Angemessen
Tunesien	3	1	4	1-2	Überproportional
Uganda	0	2	2	1-2	Angemessen
Zentralafrikanische Republik	1	0	1	1-2	Angemessen

► **Tabelle 9. Arabische Staaten**

Land der Staatsangehörigkeit	Frauen	Männer	Insgesamt	Sollstellenrahmen	Grad der Vertretung des Landes
Bahrain	0	0	0	1-2	Unzureichend
Irak	0	0	0	1-2	Unzureichend
Jemen	0	0	0	1-2	Unzureichend
Jordanien	1	3	4	1-2	Überproportional
Katar	0	0	0	1-2	Unzureichend
Kuwait	0	0	0	1-2	Unzureichend
Libanon	5	2	7	1-2	Überproportional
Oman	0	0	0	1-2	Unzureichend
Saudi-Arabien	0	0	0	6-10	Unzureichend
Syrien, Arabische Republik	2	1	3	1-2	Überproportional
Vereinigte Arabische	0	0	0	3-5	Unzureichend

► **Tabelle 10. Asien und Pazifik**

Land der Staatsangehörigkeit	Frauen	Männer	Insgesamt	Sollstellenrahmen	Grad der Vertretung des Landes
Afghanistan	0	2	2	1-2	Angemessen
Australien	3	4	7	11-19	Unzureichend
Bangladesch	0	1	1	1-2	Angemessen
Brunei Darussalam	0	0	0	1-2	Unzureichend
China	3	11	14	61-81	Unzureichend
Cookinseln	0	0	0	1-2	Unzureichend
Fidschi	1	1	2	1-2	Angemessen
Indien	2	12	14	4-7	Überproportional
Indonesien	1	1	2	3-5	Unzureichend
Iran, Islamische Republik	1	2	3	2-3	Angemessen
Japan	20	13	33	43-72	Unzureichend
Kambodscha	0	0	0	1-2	Unzureichend
Kiribati	0	0	0	1-2	Unzureichend
Korea, Republik	2	7	9	11-19	Unzureichend
Laos, Demokrat. Volksrep.	0	1	1	1-2	Angemessen
Malaysia	0	0	0	2-3	Unzureichend
Malediven	0	0	0	1-2	Unzureichend
Marshallinseln	0	0	0	1-2	Unzureichend
Mongolei	2	1	3	1-2	Überproportional
Myanmar	1	0	1	1-2	Angemessen
Nepal	0	1	1	1-2	Angemessen
Neuseeland	2	0	2	1-2	Angemessen
Pakistan	1	3	4	1-2	Überproportional
Palau	0	0	0	1-2	Unzureichend
Papua-Neuguinea	0	0	0	1-2	Unzureichend
Philippinen	2	3	5	1-2	Überproportional
Salomonen	0	0	0	1-2	Unzureichend
Samoa	0	0	0	1-2	Unzureichend
Singapur	0	1	1	2-4	Unzureichend
Sri Lanka	0	3	3	1-2	Überproportional
Thailand	5	0	5	2-3	Überproportional
Timor-Leste	0	0	0	1-2	Unzureichend
Tonga	0	0	0	1-2	Unzureichend
Tuvalu	0	0	0	1-2	Unzureichend
Vanuatu	0	0	0	1-2	Unzureichend
Vietnam	0	0	0	1-2	Unzureichend

► **Tabelle 11. Europa**

Land der Staatsangehörigkeit	Frauen	Männer	Insgesamt	Sollstellenrahmen	Grad der Vertretung des Landes
Albanien	0	0	0	1-2	Unzureichend
Armenien	0	0	0	1-2	Unzureichend
Aserbaidschan	0	1	1	1-2	Angemessen
Belarus	1	0	1	1-2	Angemessen
Belgien	10	6	16	4-7	Überproportional
Bosnien und Herzegowina	0	1	1	1-2	Angemessen
Bulgarien	4	1	5	1-2	Überproportional
Dänemark	3	4	7	3-5	Überproportional
Deutschland	23	24	47	31-51	Angemessen
Estland	1	0	1	1-2	Angemessen
Finnland	2	3	5	2-4	Überproportional
Frankreich	27	45	72	22-37	Überproportional
Georgien	0	2	2	1-2	Angemessen
Griechenland	2	4	6	2-3	Überproportional
Irland	1	3	4	2-3	Überproportional
Island	0	0	0	1-2	Unzureichend
Israel	1	1	2	2-4	Angemessen
Italien	19	24	43	17-28	Überproportional
Kasachstan	0	0	0	1-2	Unzureichend
Kirgisistan	0	0	0	1-2	Unzureichend
Kroatien	2	2	4	1-2	Überproportional
Lettland	0	0	0	1-2	Unzureichend
Litauen	0	1	1	1-2	Angemessen
Luxemburg	1	1	2	1-2	Angemessen
Malta	0	0	0	1-2	Unzureichend
Moldau, Republik	1	3	4	1-2	Überproportional
Montenegro	0	1	1	1-2	Angemessen
Niederlande	8	9	17	7-11	Überproportional
Nordmazedonien	1	0	1	1-2	Angemessen
Norwegen	1	4	5	4-6	Angemessen
Österreich	1	1	2	3-6	Unzureichend
Polen	3	1	4	4-7	Angemessen
Portugal	7	4	11	2-3	Überproportional
Rumänien	3	0	3	1-2	Überproportional
Russische Föderation	5	2	7	12-20	Unzureichend
San Marino	0	0	0	1-2	Unzureichend
Schweden	4	2	6	5-8	Angemessen
Schweiz	8	6	14	6-10	Überproportional
Serbien	0	2	2	1-2	Angemessen

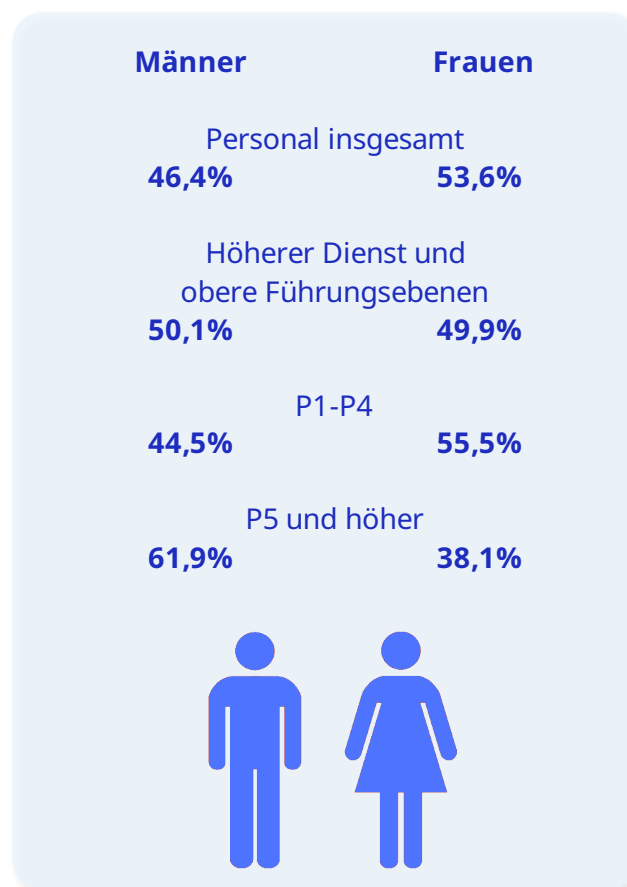
Land der Staatsangehörigkeit	Frauen	Männer	Insgesamt	Sollstellenrahmen	Grad der Vertretung des Landes
Slowakei	1	0	1	1-2	Angemessen
Slowenien	1	0	1	1-2	Angemessen
Spanien	21	13	34	11-18	Überproportional
Tadschikistan	1	0	1	1-2	Angemessen
Tschechien	0	1	1	2-3	Unzureichend
Türkei	2	2	4	7-12	Unzureichend
Turkmenistan	0	0	0	1-2	Unzureichend
Ukraine	1	1	2	1-2	Angemessen
Ungarn	2	1	3	1-2	Überproportional
Usbekistan	0	0	0	1-2	Unzureichend
Vereinigtes Königreich Großbritannien und Nordirland	10	21	31	23-39	Angemessen
Zypern	0	0	0	1-2	Unzureichend

► **Tabelle 12. Amerika**

Land der Staatsangehörigkeit	Frauen	Männer	Insgesamt	Sollstellenrahmen	Grad der Vertretung des Landes
Antigua und Barbuda	0	0	0	1-2	Unzureichend
Argentinien	9	7	16	5-8	Überproportional
Bahamas	0	0	0	1-2	Unzureichend
Barbados	0	0	0	1-2	Unzureichend
Belize	0	0	0	1-2	Unzureichend
Bolivien, Plurinationaler	1	2	3	1-2	Überproportional
Brasilien	8	8	16	15-25	Angemessen
Chile	2	2	4	2-3	Überproportional
Costa Rica	3	4	7	1-2	Überproportional
Dominica	0	1	1	1-2	Angemessen
Dominikanische Republik	2	1	3	1-2	Überproportional
Ecuador	3	1	4	1-2	Überproportional
El Salvador	2	2	4	1-2	Überproportional
Grenada	0	0	0	1-2	Unzureichend
Guatemala	0	0	0	1-2	Unzureichend
Guyana	0	0	0	1-2	Unzureichend
Haiti	0	0	0	1-2	Unzureichend
Honduras	1	0	1	1-2	Angemessen
Jamaika	0	0	0	1-2	Unzureichend
Kanada	16	9	25	14-23	Überproportional
Kolumbien	3	2	5	1-2	Überproportional
Kuba	1	0	1	1-2	Angemessen
Mexiko	5	5	10	7-11	Angemessen
Nicaragua	0	0	0	1-2	Unzureichend

Land der Staatsangehörigkeit	Frauen	Männer	Insgesamt	Sollstellenrahmen	Grad der Vertretung des Landes
Panama	0	1	1	1-2	Angemessen
Paraguay	0	0	0	1-2	Unzureichend
Peru	5	7	12	1-2	Überproportional
Saint Kitts und Nevis	0	0	0	1-2	Unzureichend
Saint Lucia	0	0	0	1-2	Unzureichend
Saint Vincent und die Grenadinen	0	0	0	1-2	Unzureichend
Suriname	0	0	0	1-2	Unzureichend
Trinidad und Tobago	2	1	3	1-2	Überproportional
Uruguay	1	3	4	1-2	Überproportional
Venezuela, Bolivarische Rep.	0	3	3	4-6	Unzureichend
Vereinigte Staaten von Amerika	36	30	66	111-149	Unzureichend

► 4. Geschlechtervielfalt



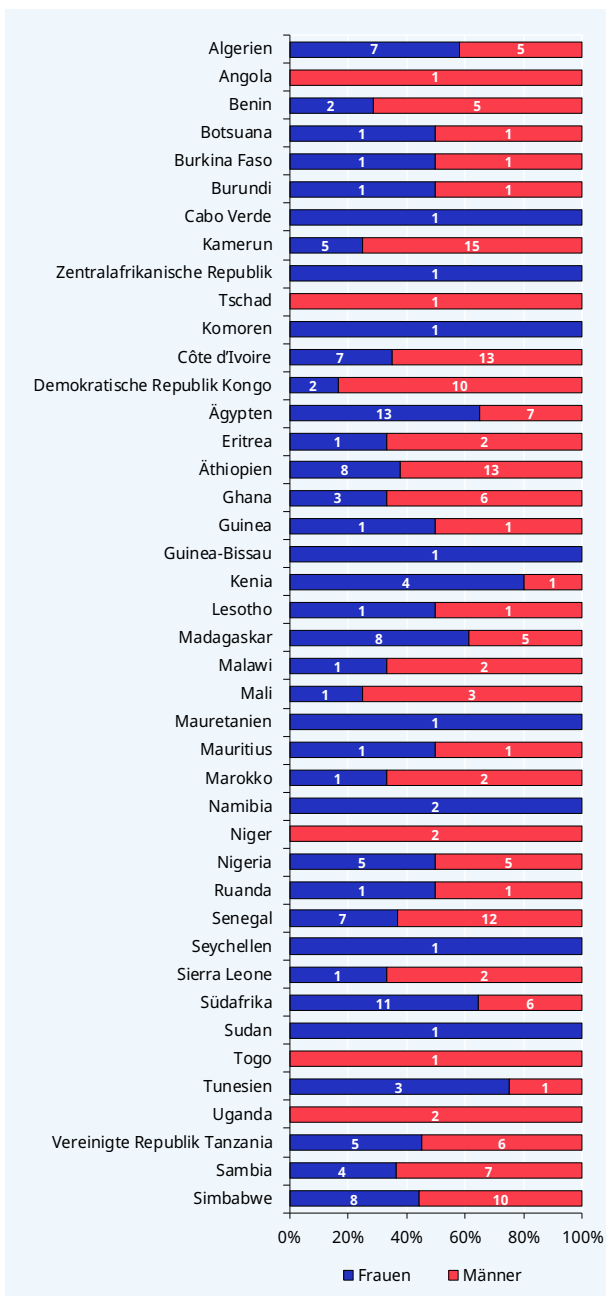
16. Die IAO hat sich verpflichtet, die Geschlechterparität auf allen Besoldungsebenen zu erreichen, und durch die HR-Strategie, den Aktionsplan für Vielfalt und den IAO-Aktionsplan für Geschlechtergleichstellung hat das Amt allmählich Fortschritte erzielt, wenngleich es ein-

räumt, dass noch mehr zu tun ist, insbesondere auf den höheren Ebenen. Die Anfang 2021 veröffentlichten Vielfaltsberichte wurden von einer Analyse begleitet, in der die Situation mit dem Vorjahr verglichen wurde. Dasselbe Verfahren wird 2022 und darüber hinaus angewandt werden. Der aktuelle Frauenanteil auf der Ebene P5 und darüber liegt bei 38 Prozent, verglichen mit 35 Prozent Anfang 2018, als die vorherige HR-Strategie und der Gleichstellungsaktionsplan initiiert wurden. Das Amt hat sich auf eine Reihe beschleunigender Maßnahmen verständigt, um die Dynamik für die weitere Entwicklung weiter zu steigern.

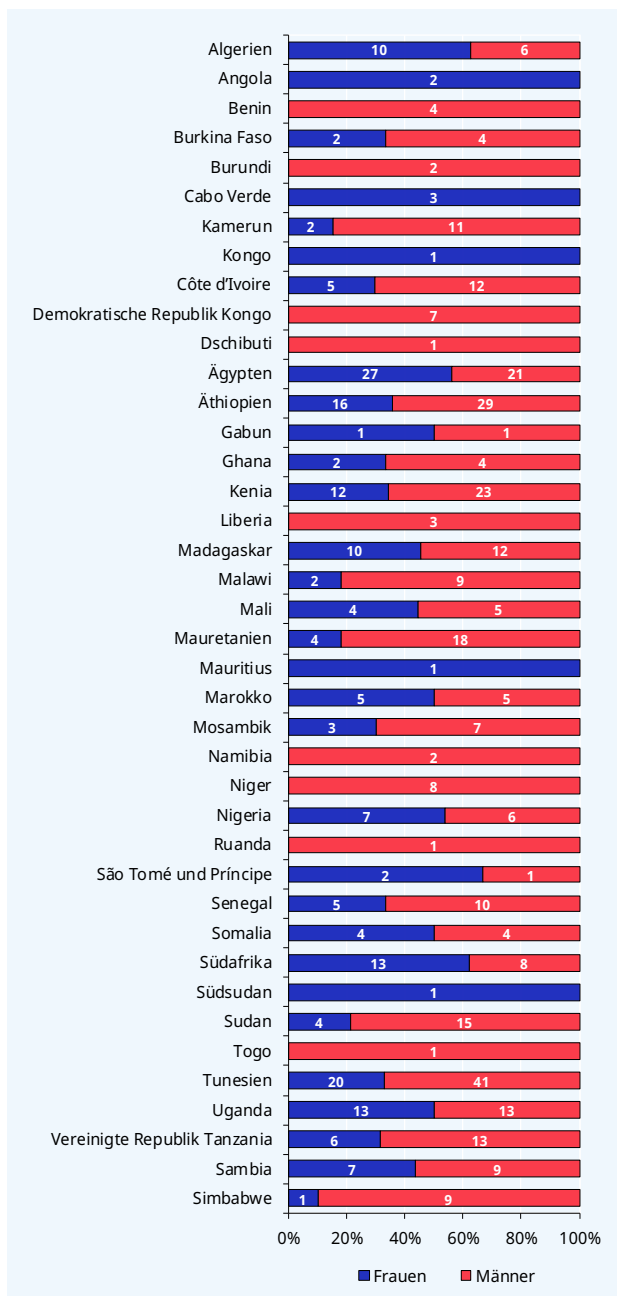
4.1. Geschlechterverteilung nach Herkunftsregion, Land der Staatsangehörigkeit und Finanzierungsquelle

► **Abbildung 5. Afrika**

a) Reguläres Personal

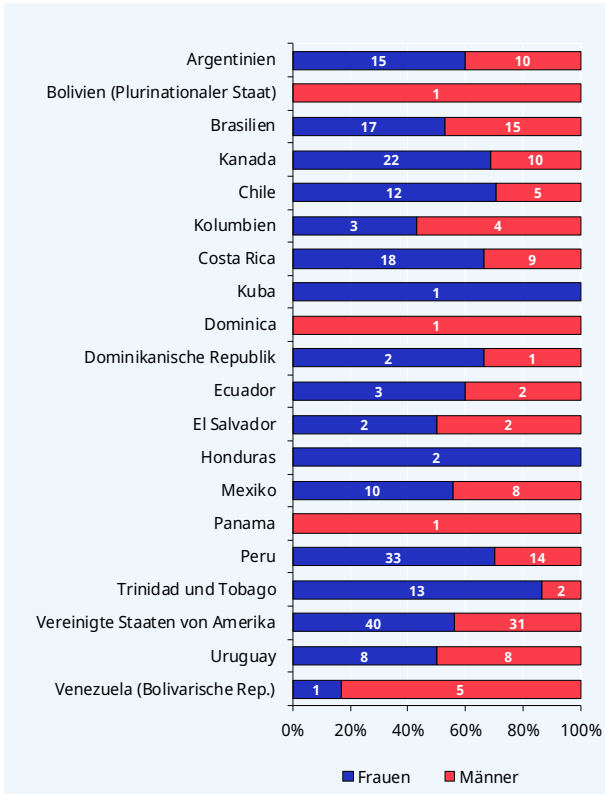


b) Personal im Bereich Entwicklungszusammenarbeit

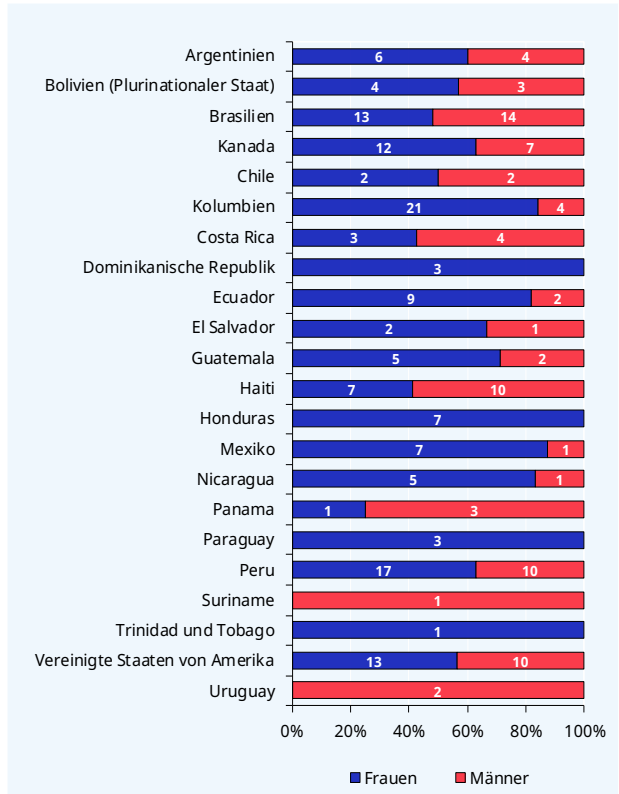


► **Abbildung 6. Amerika**

a) Reguläres Personal

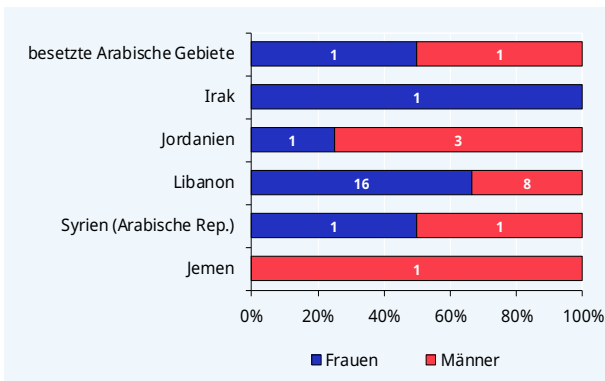


b) Personal im Bereich Entwicklungszusammenarbeit

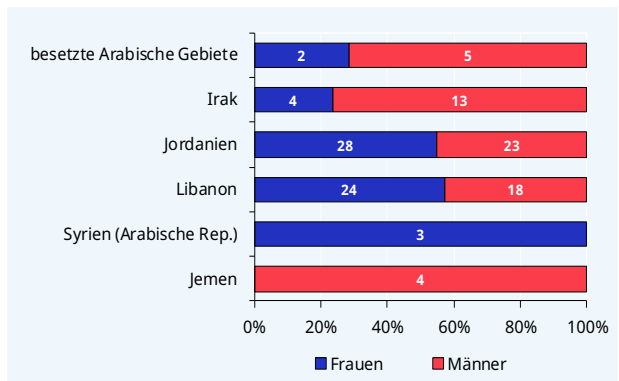


► **Abbildung 7. Arabische Staaten**

a) Reguläres Personal

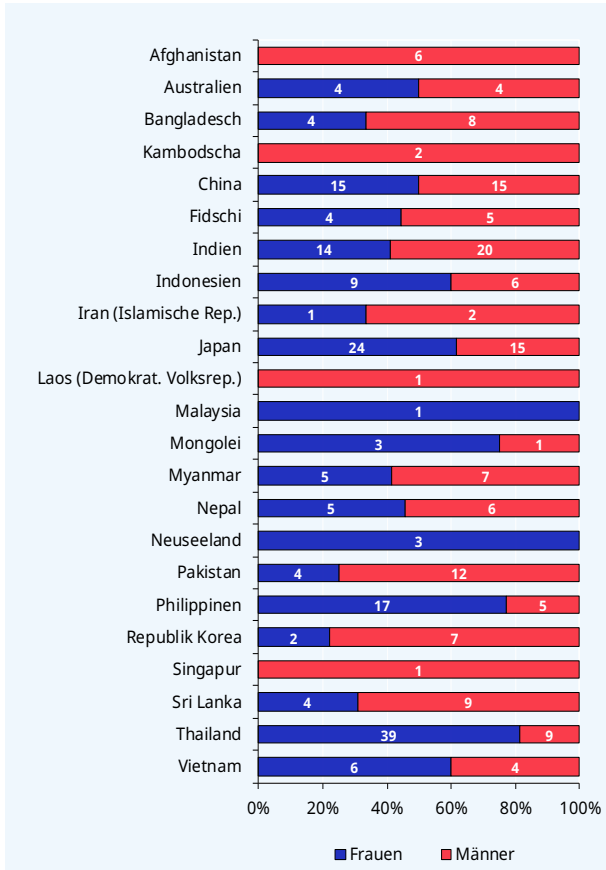


b) Personal im Bereich Entwicklungszusammenarbeit

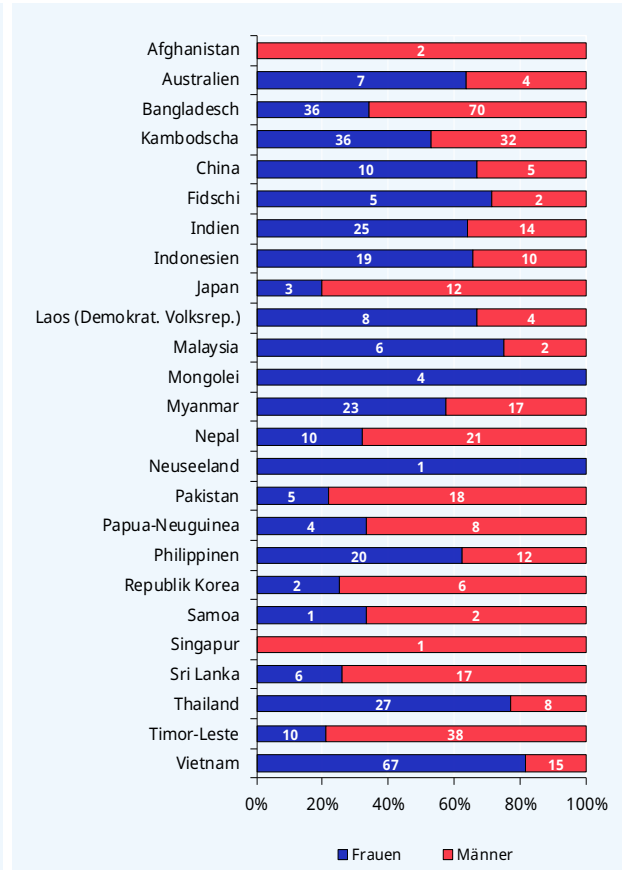


► **Abbildung 8. Asien und Pazifik**

a) Reguläres Personal

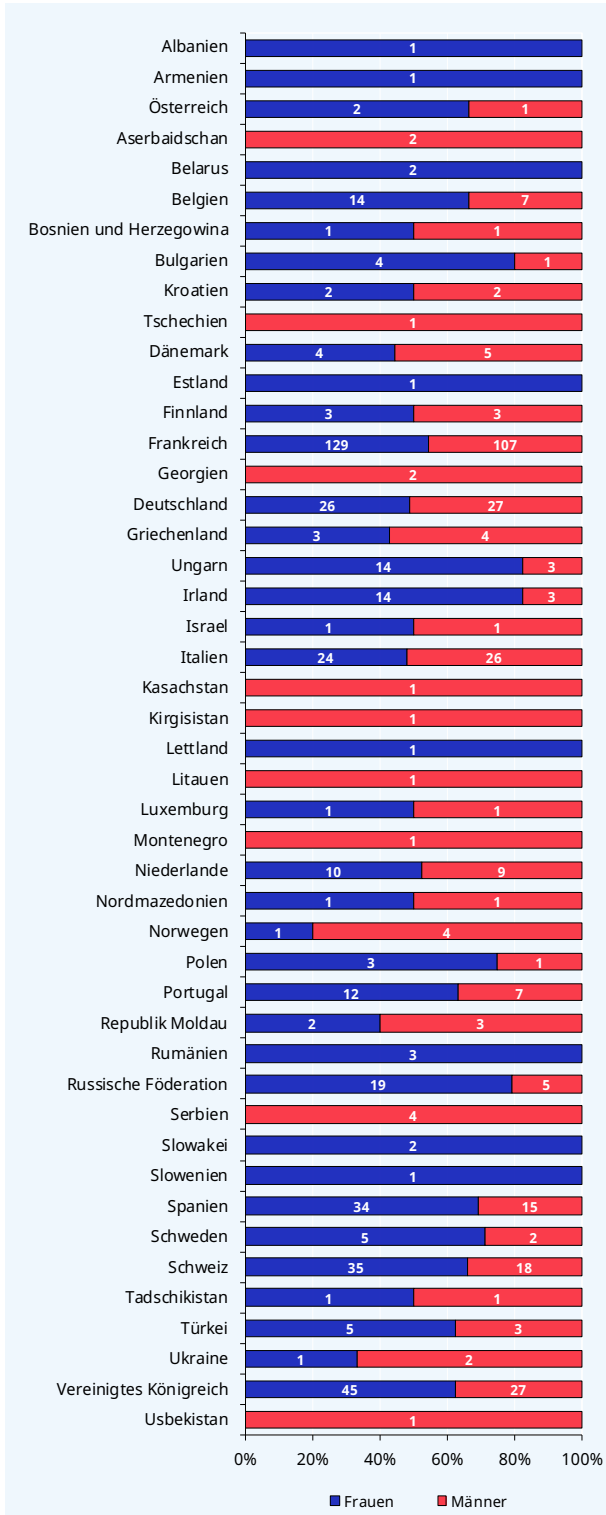


b) Personal im Bereich Entwicklungszusammenarbeit

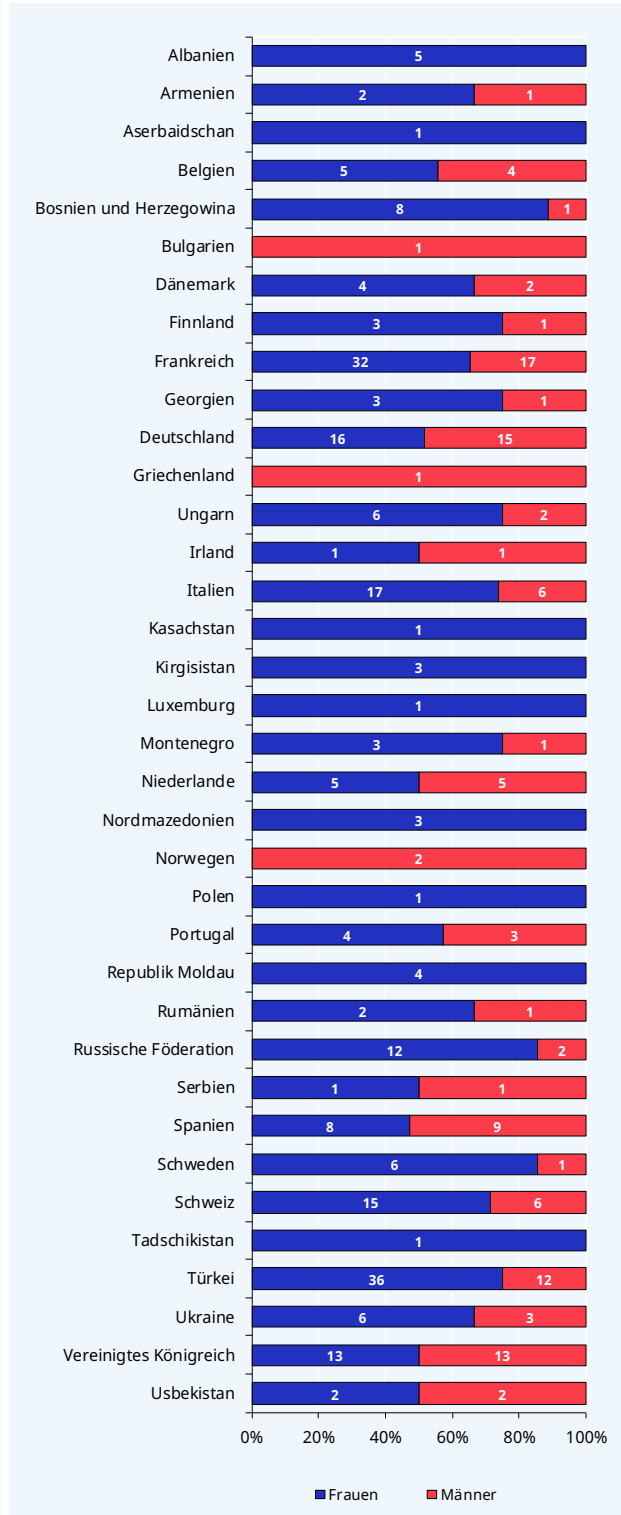


► **Abbildung 9. Europa**

a) Reguläres Personal



b) Personal im Bereich Entwicklungszusammenarbeit

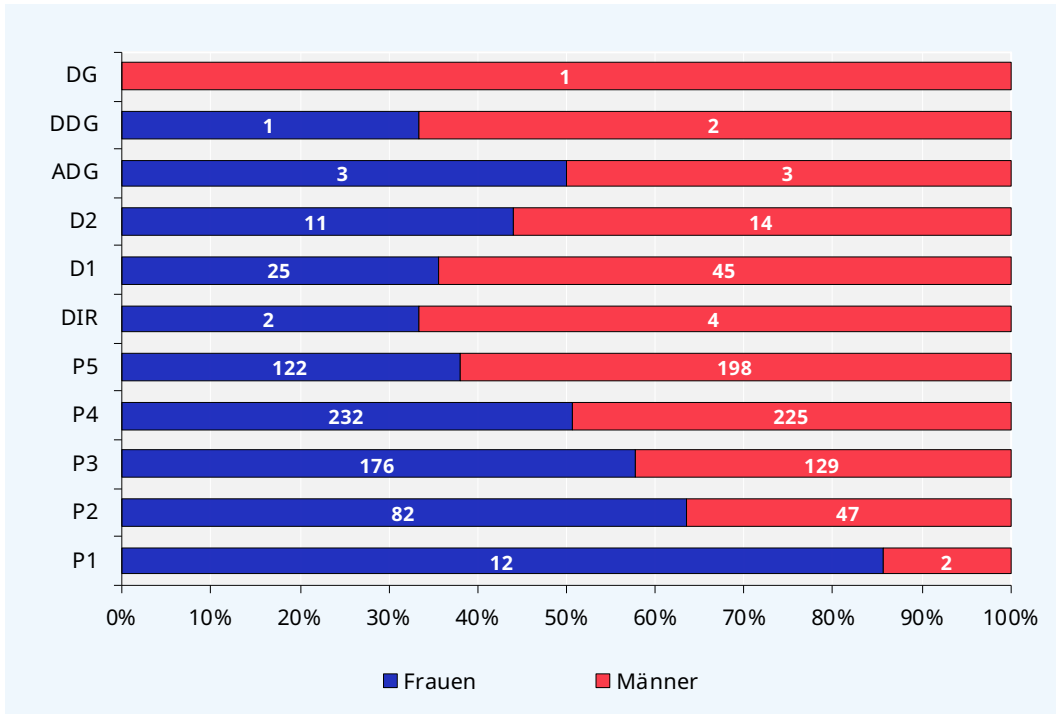


4.2. Personalverteilung nach Kategorie, Alter, Besoldungsgruppe und Vertragsart (reguläres Personal)

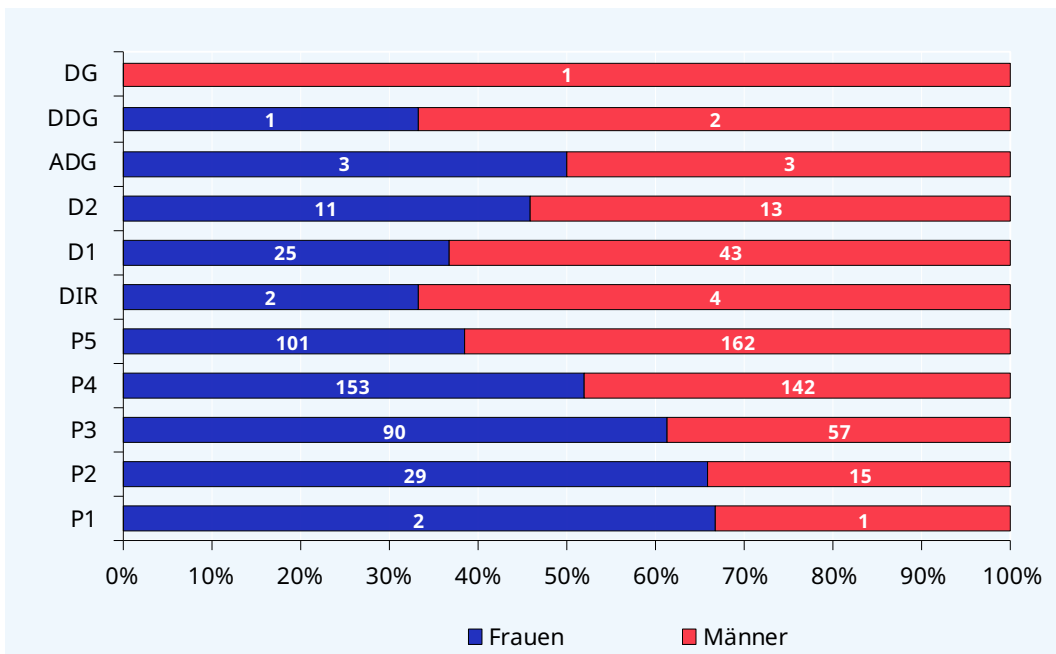
► Tabelle 13.

Besoldungsgruppe		35 und jünger		36-45		46-55		Älter als 55		Insgesamt
		F	M	F	M	F	M	F	M	
Höhere und höchste Besoldungsgruppen (P)		37	15	108	85	173	177	99	166	860
Insgesamt										
DG	FT								1	1
DDG	FT					1			2	3
ADG	FT					1	1	2	2	6
D2	FT					1	2	4	3	10
	WLT						3	6	5	14
D1	FT					6	10	5	10	31
	WLT					6	6	8	17	37
DIR	FT				1	1	2	1	1	6
P5	FT			4	9	18	28	13	28	100
	WLT			1	4	32	38	33	55	163
P4	FT	5	1	45	31	43	36	7	26	194
	WLT			10	8	34	27	9	13	101
P3	FT	13	9	30	20	18	10	4		104
	WLT			8	3	11	12	6	3	43
P2	FT	17	4	10	8	1				40
	WLT				1		2	1		4
P1	FT	2	1							3
Nationale Bedienstete (NO)		4	1	12	16	31	27	25	18	134
Insgesamt										
CORR	FT				3	2	3	2	2	12
NOC	WLT						1	4		5
NOB	FT	2		6	2	6	10	1		27
	WLT			2	1	9	8	11	8	39
NOA	FT	2	1	3	8	8	5	1		28
	WLT			1	2	6		6	8	23
Allgemeiner Dienst und Verwandte Kategorien (GS)		20	16	106	51	192	98	130	74	687
Insgesamt										
G7	WLT		1	6	3	32	8	34	13	97
G6	FT	3	2	12	8	5	1	3		34
	WLT	4		20	14	68	25	45	12	188
G5	FT	9	7	8	2	11	3	4	1	45
	WLT		2	40	7	58	20	31	7	165
G4	FT	2		5	2	6	2	1	1	19
	WLT			12	2	10	15	11	14	64
G3	FT	1	1	2	2		3	1	1	11
	WLT	1	2	1	5	1	10		16	36
G2	FT		1		2		3			6
	WLT				4	1	8		9	22
Gesamtsumme		61	32	226	152	396	302	254	258	1 681

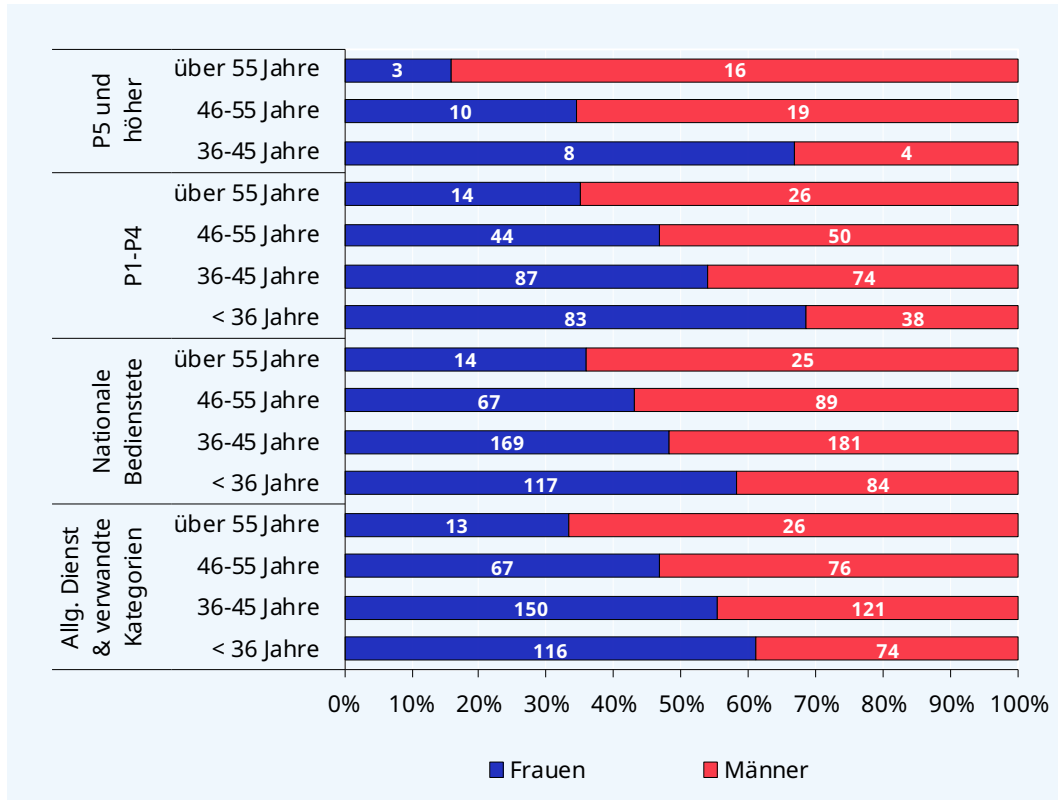
► **Abbildung 10. Geschlechterverteilung im höheren Dienst und auf den oberen Führungsebenen (gesamtes Personal)**



► **Abbildung 11. Geschlechterverteilung im höheren Dienst und auf den oberen Führungsebenen (reguläres Personal)**



► **Abbildung 12. Geschlechterverteilung nach Kategorie, Alter und Besoldungsgruppe, (nicht-reguläres Personal)**

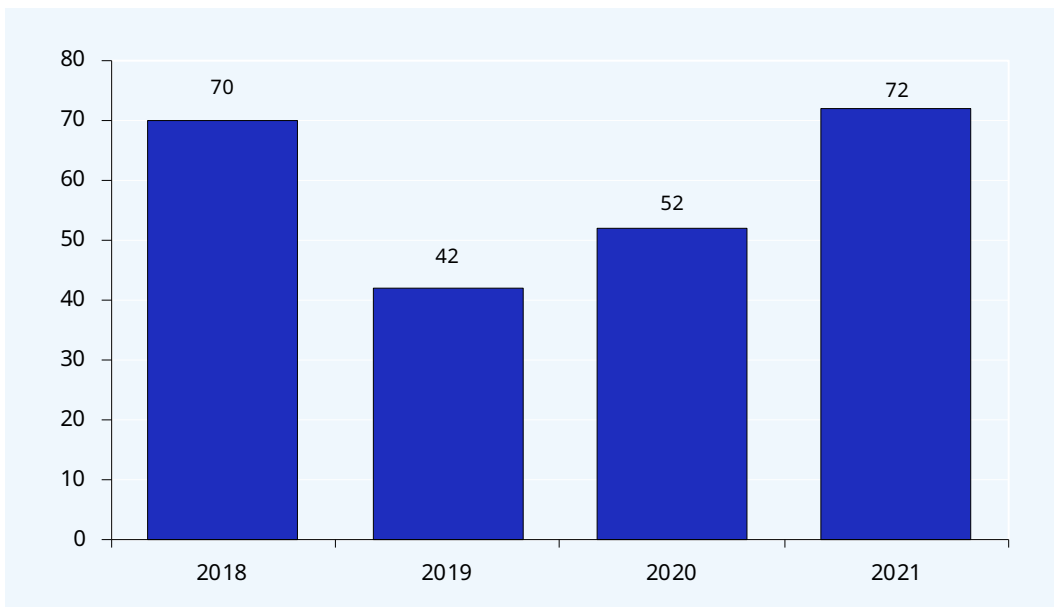


► 5. Einstellung von Personal und Personalmobilität

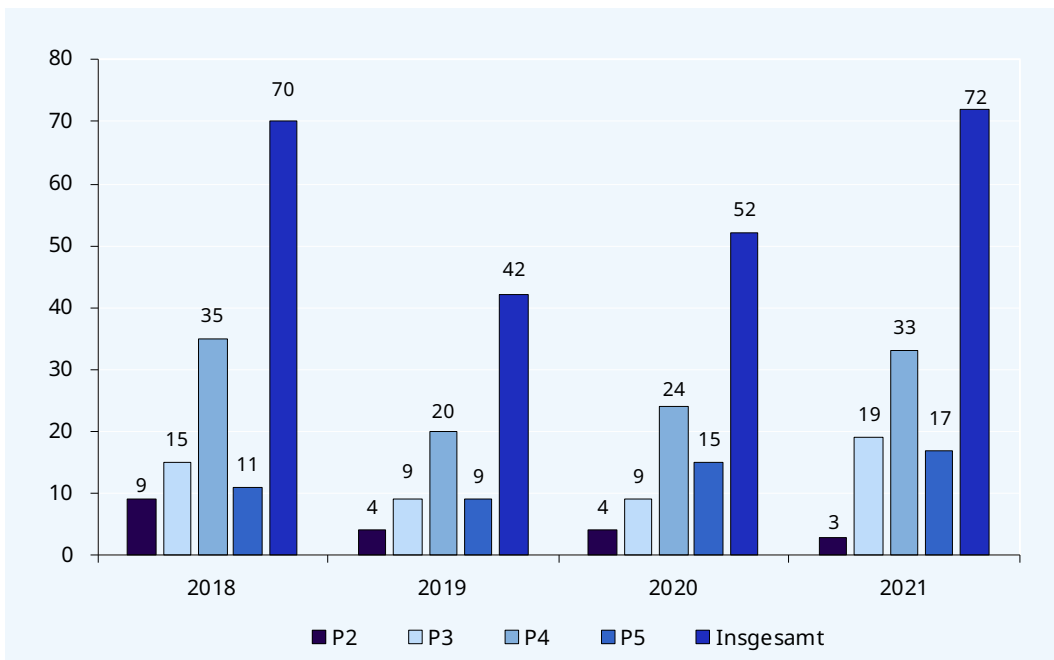
- Die Bemühungen zur weiteren Verbesserung der Anwerbung und Auswahl in allen Personal-kategorien sind im Gange, und es werden weiterhin Fortschritte bei der Stärkung der Personal-planung erzielt, um die Vorteile der funktionalen und geografischen Mobilität zu nutzen. Das Amt hat in erheblichem Umfang in die Verstärkung seiner Bemühungen um qualifizierte Bewerber investiert und dabei die Notwendigkeit berücksichtigt, die Geschlechterparität, die geografische Vielfalt und Erfahrung in Bezug auf die dreigliedrigen Mitgliedsgruppen zu gewährleisten.

5.1. Stellenausschreibungen 2018–21 in der Personalkategorie höherer Dienst (reguläres Personal)

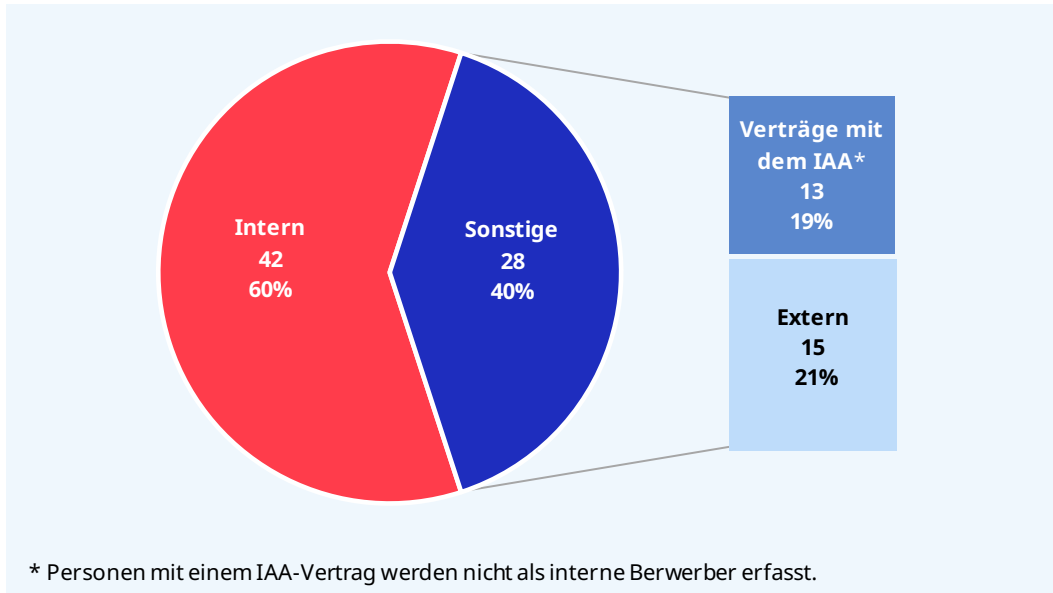
► **Abbildung 13. Zahl der im Rahmen des Systems zur Einstellung, Zuweisung und Vermittlung von Personal (RAPS) eingeleiteten Auswahlverfahren, 2018–21**



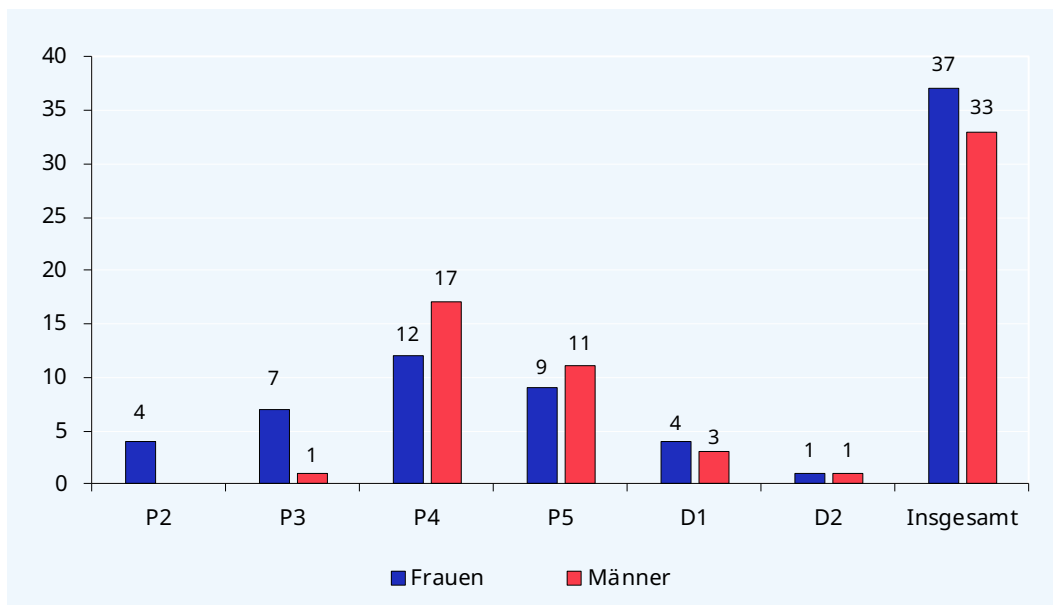
► **Abbildung 14. Offene Stellen nach Besoldungsgruppe, 2018–21**



► **Abbildung 15. Verteilung der im Wege interner und externer Ausschreibungen besetzten offenen Stellen, 2021**



► **Abbildung 16. Verteilung der besetzten offenen Stellen nach Besoldungsgruppe und Geschlecht, 2021**



18. Hinsichtlich der Geschlechterparität auf den oberen Führungsebenen, d. h. P5 und D (System zur Einstellung, Zuweisung und Vermittlung von Personal (RAPS) und Aufforderungen zur Bekundung des Interesses), ist es erwähnenswert, dass in den letzten vier Jahren (2018–21) 32 Prozent der sich bewerbenden Personen Frauen waren. Es werden weiterhin Anstrengungen unternommen, um durch die Umsetzung von auf Frauen ausgerichteten Outreach-Strategien die Zahl der Bewerberinnen zu erhöhen. Der Anteil der Frauen an den Einstellungen nach Aufforderungen zur Bekundung des Interesses an Stellen auf den Ebenen P5 und D liegt nun bei 55 Prozent, und seit 2018 ist ein Aufwärtstrend bei den Einstellungen von Frauen zu verzeichnen.

5.2. Zusammensetzung der im Zeitraum vom 1. Januar 2021 bis 31. Dezember 2021 neu eingestellten Bediensteten des Höheren Dienstes und oberer Führungsebenen (reguläres Personal)

19. 2021 wurden 29 neue Bedienstete auf Stellen außerhalb des Sprachendienstes, die dem Kriterium der geografischen Verteilung unterliegen, eingestellt, davon drei aus unzureichend vertretenen Ländern und zwei von nicht vertretenen Ländern (Angola und Nepal).

► **Tabelle 14.**

Unzureichend ¹⁾		Angemessen ²⁾		Überproportional ³⁾	
Land	Insgesamt	Land	Insgesamt	Land	Insgesamt
Russische Föderation	1	Angola	1	Argentinien	1
Vereinigte Staaten	1	Brasilien	2	Bulgarien	1
		Deutschland	1	Frankreich	4
		Nepal	1	Griechenland	1
		Polen*	1	Kamerun	1
		Schweden	2	Kanada	3
		Sierra Leone	1	Kolumbien	1
		Vereinigtes Königreich	1	Niederlande	1
				Schweiz	1
				Spanien	1
				Syrien, Arabische Republik	1
				Tunesien	1
Insgesamt	2	Insgesamt	10	Insgesamt	17

¹⁾ Anzahl der eingestellten Bediensteten aus Mitgliedstaaten, deren Staatsangehörige im Personal zahlenmäßig unzureichend vertreten sind, Ende 2021.

²⁾ Anzahl der eingestellten Bediensteten aus Mitgliedstaaten, deren Staatsangehörige im Personal zahlenmäßig angemessen vertreten sind, Ende 2021.

³⁾ Anzahl der eingestellten Bediensteten aus Mitgliedstaaten, deren Staatsangehörige im Personal zahlenmäßig überproportional vertreten sind, Ende 2021.

* Unzureichend vertretenes Land in 2020.

5.3. Anwerbung von Personal mit Erfahrung in Bezug auf die drei Mitgliedsgruppen

20. In den Diskussionen im Verwaltungsrat wurde betont, wie wichtig es ist, Personen anzusprechen, die über Erfahrung in Bezug auf die drei Mitgliedsgruppen verfügen, und sie zu ermuntern, sich zu bewerben. Seit April 2019 wird von Bewerbern gefordert, das Tätigkeitsfeld ihres Arbeitgebers anzugeben, wobei die möglichen Angaben „Arbeitgeberverbände“, „Arbeitnehmerverbände“ und „Regierung/öffentlicher Sektor/öffentliche Einrichtungen“ umfassen. Eine Analyse zeigt, dass weniger als 5 Prozent der Bewerber angaben, dass sie in Arbeitgeberverbänden oder in Arbeitnehmerverbänden gearbeitet haben, verglichen mit 46 Prozent, die angaben, dass sie im Staats- oder öffentlichen Dienst gearbeitet haben. Im Einklang mit dem Aktionsplan für Vielfalt hat das Amt ab 2020 proaktiv bei den drei Mitgliedsgruppen für aus dem ordentlichen Haushalt finanzierte in naher Zukunft frei werdende Stellen geworben, indem es sich an die verschiedenen Missionen und über ACTRAV und ACT/EMP an Arbeit-

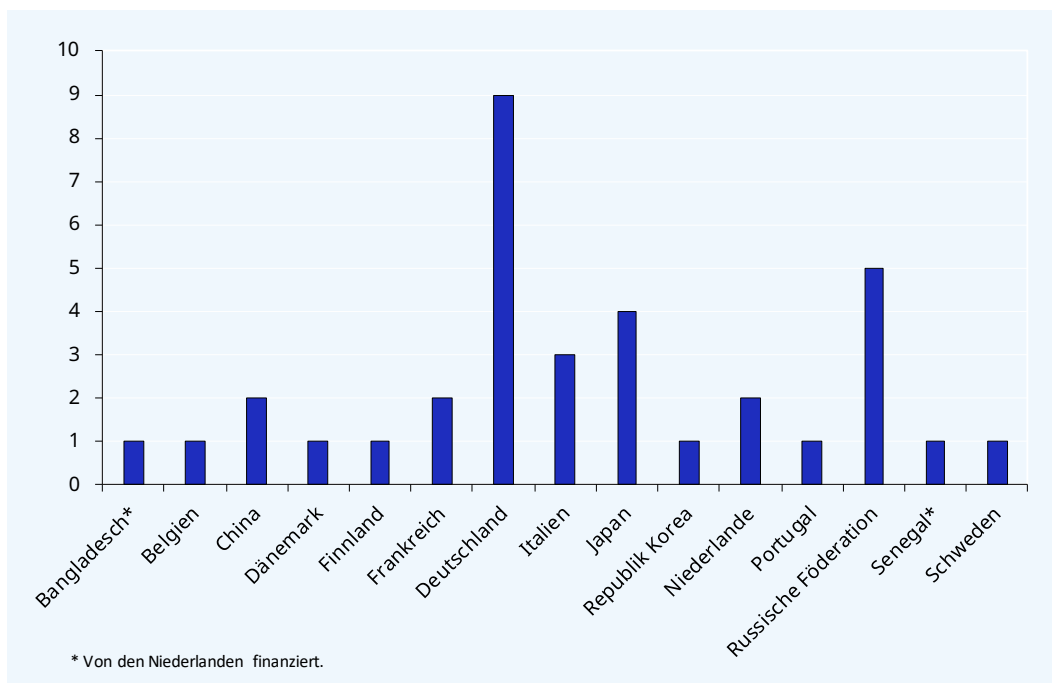
nehmer- und Arbeitgeberverbände gewandt hat. Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt jedoch, dass mehr getan werden muss, um die Zahl der Bewerbungen zu erhöhen.

5.4. Maßnahmen zur Verjüngung des Personals der IAO

21. Das Durchschnittsalter der im Jahr 2021 neu eingestellten Bediensteten auf aus dem ordentlichen Haushalt finanzierten Stellen betrug 44,3 Jahre und war damit 3,2 Jahre niedriger als das Durchschnittsalter der Bediensteten auf aus dem ordentlichen Haushalt finanzierten Stellen im Jahr 2021. Dies ist ein Beleg für unternommene Anstrengungen mit dem Ziel, junge Menschen als Teil des Personals der IAO zu gewinnen. Die große Geberbasis für Nachwuchsführungskräfte (insgesamt 13 Länder für Nachwuchsführungskräfte mit 15 verschiedenen Nationalitäten – siehe Punkt 5.5 unten) – wobei zusätzlich Kontakte zu mehreren anderen potenziellen Geberländern geknüpft wurden – trägt ebenfalls dazu bei, dass Nachwuchskräfte Erfahrungen sammeln können und in einer besseren Position sind, wenn sich Einstellungsmöglichkeiten ergeben. Das Praktikumsprogramm, ein weiteres wichtiges Instrument des Amtes zur Schaffung einer Talente-Pipeline und zur langfristigen Verjüngung der Belegschaft, wurde angesichts der COVID-19-Situation ausgesetzt, soll aber im Laufe des Jahres 2022 wieder aufgenommen werden.

5.5. Verteilung der Nachwuchsführungskräfte nach Land und Herkunftsregion

► **Abbildung 17. Verteilung der Nachwuchsführungskräfte nach Land der Staatsangehörigkeit**



* Von den Niederlanden finanziert.

5.6. Personalmobilität (reguläres Personal)

► Tabelle 15.

Mobilitätsarten	2020				2021				Insgesamt
	P		GS		P		GS		
	F	M	F	M	F	M	F	M	
Geografische Mobilität	18	16	1	0	16	20	0	0	71
Außenamt zu Zentrale	4	5			2	6			17
Zentrale zu Außenamt	4	2			1	3			10
Außenamt zu Außenamt	10	9	1*		13	11			44
Versetzungen innerhalb der Besoldungsgruppe	25	16	14	2	30	30	19	4	140
Im Rahmen des ordentlichen Haushalts	19	14	10		17	17	10	2	89
Von einer Stelle im Bereich Entwicklungszusammenarbeit	2	1	3	2	8	8	7	2	33
Zu einer Stelle im Bereich Entwicklungszusammenarbeit	4	1	1		5	5	2		18
Mobilität zwischen den Organisationen	4	2	0	0	9	4	0	0	19
Von einer UN-Organisation	2				6	2			10
Zu einer UN-Organisation	2	2			3	2			9
Beförderungen	22	17	13	9	44	27	14	5	151
Innerhalb desselben Referats	13	8	10	6	24	14	12	5	92
Aufgrund einer Versetzung	9	9	3	3	20	13	2		59
Ausscheiden aus dem Dienst	24	15	16	2	17	26	15	11	126
Eintritt in den Ruhestand	6	2	2		4	9	6	3	32
Sonstige	18	13	14	2	13	17	9	8	94

P: Kategorie Höherer Dienst und obere Führungsebenen (einschließlich nationaler Bediensteter im höheren Dienst).

GS: Kategorie Allgemeiner Dienst.

F: Frauen. M: Männer.

* Wechsel des Dienstortes innerhalb desselben Landes.

► 6. Gewonnene Erkenntnisse für die Umsetzung der Humanressourcen-Strategie 2022–25

- Die in diesem Bericht enthaltenen Informationen beschreiben die spezifischen Ergebnisse, die das Amt durch die Umsetzung der HR-Strategie 2018–21 erzielt hat, zusätzlich zu den im Bericht über die Programmdurchführung 2020–21 enthaltenen Informationen. Bei der Überprüfung dieser Ergebnisse hat das Amt die folgenden wichtigen Erkenntnisse aus der Umset-

zung der vergangenen HR-Strategie berücksichtigt, um eine weitere Steigerung der Vielfalt des Personals der IAO zu erreichen.

- 23.** Personalplanung – Aufgrund der niedrigen Personalfluktuation 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 Zeitraum hinweg Überwachung und Evaluierung erfordern.
- 24.** Geschlechterparität auf den oberen Führungsebenen – Der Aufwärtstrend bei der Einstellung von Frauen nach Aufforderungen zur Bekundung des Interesses an Stellen auf den Ebenen P5 und D seit 2018 zeigt, dass das Amt weiterhin den Ermessensspielraum des Generaldirektors nutzen sollte, um offene Stellen auf den oberen Führungsebenen zu besetzen, die nicht dem RAPS-Prozess unterliegen.
- 25.** Junge Talente – 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.
- 26.** Förderung des Potenzials von Personal im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit – Strategisches Personalmanagement erfordert einen inklusiveren und integrierteren Ansatz, der das Fachwissen und das Potenzial aller Bediensteten anerkennt und ausbaut. 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.
- 27.** Mitarbeitererfahrung – Die Mitarbeitererfahrung bei der IAO ist einer der wichtigsten Antriebsfaktoren für die Leistung der Organisation und das Mitarbeiterengagement 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.