



# Generalversammlung

Verteilung: Allgemein  
27. September 2017  
Deutsch  
Original: Englisch

Zweiundsiebzigste Tagung  
Tagesordnungspunkt 124, 134, 136, 137 und 141  
Reform der Vereinten Nationen: Maßnahmen und  
Vorschläge  
Überprüfung der administrativen und finanziellen  
Effizienz der Vereinten Nationen  
Entwurf des Programmhaushaltsplans für den  
Zweijahreszeitraum 2018-2019

Personalmanagement

## Paradigmenwechsel im Management der Vereinten Nationen: Eine bessere Zukunft für alle gewährleisten

Bericht des Generalsekretärs

### Zusammenfassung

Der vorliegende Bericht über Managementreformen des Sekretariats der Vereinten Nationen ist zentraler Bestandteil meiner Reformagenda. Darin werden die Grundsätze dargelegt, an denen sich die gegenwärtigen und künftigen Anstrengungen zur Managementreform orientieren werden.

Aus den Konsultationen, die ich seit meinem Amtsantritt geführt habe, habe ich die eindeutige Botschaft empfangen, dass unsere Arbeit durch eine langsame und reaktionsarme Leistungserbringung, fragmentierte Managementstrukturen, Mikromanagement aufseiten der Leitungsgremien, mangelndes Vertrauen der Mitgliedstaaten und des Personals, unzureichende Mittelausstattung und ineffektive Erfüllung von Mandaten sowie mangelnde Transparenz und Rechenschaft beeinträchtigt wird.

Ich schlage ein neues Management für die Vereinten Nationen vor, das die Verantwortung für den altsvollzug zur Rechenschaft gezogen werden. Es geht nicht darum, ihnen Blanten zu erteilen, sondern vielmehr darum, ihnen diese zusätzliche Verantwortung

nach sorgfältiger Prüfung dessen, ob sie über die entsprechenden Kapazitäten und Fähigkeiten





## I. Einleitung

1. Mehr als 70 Jahre nach ihrer Gründung sind die Vereinten Nationen wichtiger denn je dafür, ihren Auftrag zu erfüllen und ihrem Versprechen nachzukommen, künftige Geschlechter vor der Geißel des Krieges zu bewahren, den Glauben an die Grundsätze des Menschen zu bekräftigen, Bedingungen zu schaffen, unter denen Gerechtigkeit und die

forderlich sind. Mein Reformvorschlag zielt darauf, die Entscheidungsprozesse näher an den Ort der Leistungserbringung zu rücken, Regeln, Vorgaben und Verfahren zu vereinfachen und Befugnisse zu dezentralisieren, um die Wirksamkeit der Amtstätigkeit zu erhöhen. Dafür müssen mehr Transparenz und Rechenschaftspflicht bei allen Tätigkeiten institutionalisiert werden, um den zwischenstaatlichen Prozessen und Lenkungsverfahren am Amtssitz besser dienen zu können. In meinem Reformvorschlag rege ich außerdem an, den Führungskräften bei der Verwaltung und dem Einsatz von Ressourcen mehr Entscheidungsspielraum zu geben.

5. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen habe ich im April ein Team zur internen Überprüfung eingesetzt, um zu ermitteln, welche Änderungen notwendig sind, damit die Organisation effektiver wird und gegenüber denjenigen, denen sie dient, besser reagieren kann. Im Rahmen von Konsultationen mit den Mitgliedstaaten und den Bediensteten auf allen Ebenen, einschließlich der Leiterinnen und Leiter der Hauptabteilungen, Regionalkommissionen, Dienststellen außerhalb des Amtssitzes sowie Friedenssicherungsmissionen und besonderen politischen Missionen, ermittelte das Überprüfungsteam die folgenden sechs zentralen Herausforderungen:

- a) langsame und wenig empängerorientierte Leistungserbringung;
- b) fragmentierte Managementstrukturen;
- c) eine schwache Kultur des Leistungsmanagements;
- d) Mangel an Ressourcen für Mandate und ineffiziente Verwaltung der Ressourcen für die Mandatserfüllung;
- e) mangelnde Transparenz und Rechenschaft;
- f) ein Vertrauensdefizit zwischen Mitgliedstaaten und Sekretariat.

6. Konkret habe ich die Absicht, diese Probleme durch die Ausarbeitung von Vorschlägen in vier Schlüsselbereichen zu beheben. Erstens müssen die Führungsverantwortlichen der Organisation gestärkt werden und mehr Befugnisse erhalten. Aufgaben, Befugnisse, Verantwortlichkeiten und Rollen müssen abgestimmt und klar definiert werden. Die Auf-

z (e)-19.u (hr)-10.3na2 (o)ithräolgniv  
1 (c)-7.8 (h(o7-12 ( B)-13.7 (e)-19.7 (w)5.2 (a)-7.9 (r)-10.6 (t)-5.7 (u)-1ng12.1 1 Tf 2.38d49.2 (l)2.9 ( E)4.6 (m  
derav  
e (s) (a) (b) (c) (d) (e) (f) (g) (h) (i) (j) (k) (l) (m) (n) (o) (p) (q) (r) (s) (t) (u) (v) (w) (x) (y) (z) (aa) (ab) (ac) (ad) (ae) (af) (ag) (ah) (ai) (aj) (ak) (al) (am) (an) (ao) (ap) (aq) (ar) (as) (at) (au) (av) (aw) (ax) (ay) (az) (ba) (bb) (bc) (bd) (be) (bf) (bg) (bh) (bi) (bj) (bk) (bl) (bm) (bn) (bo) (bp) (bq) (br) (bs) (bt) (bu) (bv) (bw) (bx) (by) (bz) (ca) (cb) (cc) (cd) (ce) (cf) (cg) (ch) (ci) (cj) (ck) (cl) (cm) (cn) (co) (cp) (cq) (cr) (cs) (ct) (cu) (cv) (cw) (cx) (cy) (cz) (da) (db) (dc) (dd) (de) (df) (dg) (dh) (di) (dj) (dk) (dl) (dm) (dn) (do) (dp) (dq) (dr) (ds) (dt) (du) (dv) (dw) (dx) (dy) (dz) (ea) (eb) (ec) (ed) (ee) (ef) (eg) (eh) (ei) (ej) (ek) (el) (em) (en) (eo) (ep) (eq) (er) (es) (et) (eu) (ev) (ew) (ex) (ey) (ez) (fa) (fb) (fc) (fd) (fe) (ff) (fg) (fh) (fi) (fj) (fk) (fl) (fm) (fn) (fo) (fp) (fq) (fr) (fs) (ft) (fu) (fv) (fw) (fx) (fy) (fz) (ga) (gb) (gc) (gd) (ge) (gf) (gg) (gh) (gi) (gj) (gk) (gl) (gm) (gn) (go) (gp) (gq) (gr) (gs) (gt) (gu) (gv) (gw) (gx) (gy) (gz) (ha) (hb) (hc) (hd) (he) (hf) (hg) (hh) (hi) (hj) (hk) (hl) (hm) (hn) (ho) (hp) (hq) (hr) (hs) (ht) (hu) (hv) (hw) (hx) (hy) (hz) (ia) (ib) (ic) (id) (ie) (if) (ig) (ih) (ii) (ij) (ik) (il) (im) (in) (io) (ip) (iq) (ir) (is) (it) (iu) (iv) (iw) (ix) (iy) (iz) (ja) (jb) (jc) (jd) (je) (jf) (jg) (jh) (ji) (jj) (jk) (jl) (jm) (jn) (jo) (jp) (jq) (jr) (js) (jt) (ju) (jv) (jw) (jx) (jy) (jz) (ka) (kb) (kc) (kd) (ke) (kf) (kg) (kh) (ki) (kj) (kk) (kl) (km) (kn) (ko) (kp) (kq) (kr) (ks) (kt) (ku) (kv) (kw) (kx) (ky) (kz) (la) (lb) (lc) (ld) (le) (lf) (lg) (lh) (li) (lj) (lk) (ll) (lm) (ln) (lo) (lp) (lq) (lr) (ls) (lt) (lu) (lv) (lw) (lx) (ly) (lz) (ma) (mb) (mc) (md) (me) (mf) (mg) (mh) (mi) (mj) (mk) (ml) (mn) (mo) (mp) (mq) (mr) (ms) (mt) (mu) (mv) (mw) (mx) (my) (mz) (na) (nb) (nc) (nd) (ne) (nf) (ng) (nh) (ni) (nj) (nk) (nl) (nm) (no) (np) (nq) (nr) (ns) (nt) (nu) (nv) (nw) (nx) (ny) (nz) (oa) (ob) (oc) (od) (oe) (of) (og) (oh) (oi) (oj) (ok) (ol) (om) (on) (oo) (op) (oq) (or) (os) (ot) (ou) (ov) (ow) (ox) (oy) (oz) (pa) (pb) (pc) (pd) (pe) (pf) (pg) (ph) (pi) (pj) (pk) (pl) (pm) (pn) (po) (pp) (pq) (pr) (ps) (pt) (pu) (pv) (pw) (px) (py) (pz) (qa) (qb) (qc) (qd) (qe) (qf) (qg) (qh) (qi) (qj) (qk) (ql) (qm) (qn) (qo) (qp) (qq) (qr) (qs) (qt) (qu) (qv) (qw) (qx) (qy) (qz) (ra) (rb) (rc) (rd) (re) (rf) (rg) (rh) (ri) (rj) (rk) (rl) (rm) (rn) (ro) (rp) (rq) (rr) (rs) (rt) (ru) (rv) (rw) (rx) (ry) (rz) (sa) (sb) (sc) (sd) (se) (sf) (sg) (sh) (si) (sj) (sk) (sl) (sm) (sn) (so) (sp) (sq) (sr) (ss) (st) (su) (sv) (sw) (sx) (sy) (sz) (ta) (tb) (tc) (td) (te) (tf) (tg) (th) (ti) (tj) (tk) (tl) (tm) (tn) (to) (tp) (tq) (tr) (ts) (tt) (tu) (tv) (tw) (tx) (ty) (tz) (ua) (ub) (uc) (ud) (ue) (uf) (ug) (uh) (ui) (uj) (uk) (ul) (um) (un) (uo) (up) (uq) (ur) (us) (ut) (uu) (uv) (uw) (ux) (uy) (uz) (va) (vb) (vc) (vd) (ve) (vf) (vg) (vh) (vi) (vj) (vk) (vl) (vm) (vn) (vo) (vp) (vq) (vr) (vs) (vt) (vu) (vv) (vw) (vx) (vy) (vz) (wa) (wb) (wc) (wd) (we) (wf) (wg) (wh) (wi) (wj) (wk) (wl) (wm) (wn) (wo) (wp) (wq) (wr) (ws) (wt) (wu) (wv) (ww) (wx) (wy) (wz) (xa) (xb) (xc) (xd) (xe) (xf) (xg) (xh) (xi) (xj) (xk) (xl) (xm) (xn) (xo) (xp) (xq) (xr) (xs) (xt) (xu) (xv) (xw) (xx) (xy) (xz) (ya) (yb) (yc) (yd) (ye) (yf) (yg) (yh) (yi) (yj) (yk) (yl) (ym) (yn) (yo) (yp) (yq) (yr) (ys) (yt) (yu) (yv) (yw) (yx) (yz) (za) (zb) (zc) (zd) (ze) (zf) (zg) (zh) (zi) (zj) (zk) (zl) (zm) (zn) (zo) (zp) (zq) (zr) (zs) (zt) (zu) (zv) (zw) (zx) (zy) (zz)

staaten sage ich zu, dass das Sekretariat auf transparente, verantwortliche und rechen-  
schaftspflichtige Weise die Mittel der Organtisa verwalten und die vereinbarten Manda-



---

die sekretariatsweite Betrugsrisikobewertung, eine neue Strategie für das Sekretariat, die Einrichtung der Hauptabteilung Unterstützung Felderinsätze sowie eine Reihe von Reformen im Personalmanagement, darunter Initiativen zur Förderung einer gesteuerten Mobilität für verschiedene Rangstufen.

13. Trotz aller Verbesserungen bleibt jedoch noch viel zu tun, wenn das Sekretariat alle seine Mandate wirksamer erfüllen soll. Das Sekretariat ist ein komplexes Organ, das gegenüber vielen verschiedenen zwischenstaatlichen Organen Rechenschaft ablegen muss





grafische und geschlechtliche Ausgewogenheit auszeichnet und tatsächlich alle Völker, denen wir dienen, repräsentiert und ihnen mit hohem Pflichtbewusstsein und geleitet von dem Ziel, die in den Vereinten Nationen zugrundeliegenden und von ihnen vertretenen Werte zu verteidigen, nutzt.

21. Obwohl sie ursprünglich zu dem grundlegenden Zweck konzipiert wurden, eine faire Behandlung der Bediensteten und Chancengleichheit zu gewährleisten, teigbarhäufig komplizierten personalpolitischen Regelungen und die zentralisierten Verfahren nicht nur zu Verzögerungen bei der Auswahl, Verlegung, Verwaltung und Führung des Personals der Vereinten Nationen bei, sondern sorgen ironischerweise auch für Aufspaltung und Anonymisierung der Entscheidungsfindung und damit für Intransparenz und eine Verwässerung der Rechenschaftspflicht bei Entscheidungen im Bereich des Personalmanagements. Bei der Rekrutierung von Bediensteten und bei der Beendigung des Dienstverhältnisses sind die Probleme besonders akut; die vorgelagerten Kontrollen und Verfahren tragen kaum zu einem schnellen und wirksamen Personalmanagement bei, sondern setzen die Organisation vielmehr dem Risiko verwaltungsrechtlicher Streitigkeiten einer ineffektiven Mandatserfüllung aus. Natürlich muss das Recht aller Bediensteten auf ein ordnungsgemäßes Verfahren bestehen bleiben, doch die administrativen Prozesse haben sich mit der Zeit derart festgefahren, dass es in der Praxis mittlerweile geworden ist, alle Verfahrensschritte einzuhalten, als die im Interesse der Organisation richtigen Entscheidungen und Maßnahmen zu treffen.

22. Dem Wandel von Organisationskultur und Bedarf muss sich auch das Personal anpassen, damit die Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft bewältigt werden können. In Anbetracht der komplexen und sich verändernden globalen Herausforderungen muss die Personalplanung und -verwaltung, einschließlich des Leistungsmanagements und der Fortbildung, gestrafft und vereinfacht und so dafür gesorgt werden, dass das Personal den an die Vereinten Nationen gerichteten Anforderungen jederzeit gerecht wird und dass das Management im Sekretariat den Grundsätzen der fachlichen Eignung, der Integrität, der Effizienz und der Wirksamkeit im pragmatischen Handeln, der Transparenz und der Rechenschaft entspricht. Damit die Organisation ihre Aufgaben nicht nur erfüllt, sondern gut erfüllt, muss sie sich die Vielfalt ihres Personals und die durch geografische Mobilität gewonnene direkten Erfahrungen zunutze machen, wann immer es praktisch möglich ist.

23. Trotz der Personalreformen des vergangenen Jahrzehnts ist die Organisation nicht so einsatzfähig und wirksam, wie ich sie mir wünschen würde. Es fällt immer schwerer, die richtigen Leute mit den richtigen Fähigkeiten zur rechten Zeit am rechten Ort einzusetzen. Wie aus einem jüngeren Bericht über die Reform des Personalmanagements (A/71/323) hervorgeht, dauert die Rekrutierung von Bediensteten an Nicht-Dienstorten durchschnittlich 239 Tage und damit weitaus länger als die angestrebten 180 Tage. Das ist zu langsam, um eine rasche Reaktion des Sekretariats auf einen neu entstehenden Bedarf zu ermöglichen. Darüber hinaus sind viele Prozesse im Personalmanagement zentralisiert, unflexibel und beschwerlich, und die Personalpolitik ist nicht ausreichend auf die Realität im Feld eingestellt und wird nicht immer konsequent angewandt. Ein grundlegendes Umdenken ist vonnöten. Die Personalstrategen im Sekretariat müssen eine gemeinsame Zukunftsvision für die Organisation erarbeiten, an der sie ihre personalpolitischen Strategien und Rahmenpläne ausrichten. Der Schwerpunkt muss darauf liegen, fähige Kräfte anzuziehen, zu rekrutieren und zu binden, unter anderem durch Maßnahmen zur Förderung echter Karriereperspektiven sowie der Gesundheit und des Wohlergehens des Personals. Darüber hinaus muss das Personalmanagement auch die Frage der Planung und Umgestaltung des Personalbestands wirksamer angehen. Kurz, die Personalverantwortlichen müssen dafür sorgen, dass die Organisation Bedienstete heranbilden und an sich binden kann, deren Qualifikationsprofil und Dynamik sie befähigen, neuen und sich abzeichnenden Herausforderungen zu begegnen.

24. Zur Einhaltung der in Artikel 101 Absatz 3 der Charta verankerten Grundsätze müssen konkret nicht nur die Leitlinien unserer Personalpolitik artikuliert werden, sondern es muss auch eine organisatorische Erneuerung gelingen. Das Personalmanagement muss proaktiv zu größerer geografischer und regionaler Vielfalt des Personals beitragen. Es kann nicht angehen, dass das Ziel der vollen Geschlechterparität im Sekretariat mehr als zwanzig Jahre nach der von der Generalversammlung in ihrer Resolution 49/167 vom 24. Dezember 1994 an den Generalsekretär gerichteten nachdrücklichen Aufforderung, den strategischen Aktionsplan für die Verbesserung der Situation der Frauen im Sekretariat (1995-2000) voll durchzuführen, noch immer nicht erreicht ist. Ich habe hervorgehoben, wie wichtig die Geschlechterparität auf allen Ebenen ist, und alle hochrangigen Amtsträger angewiesen, dieses Ziel zur zentralen Priorität ihres Personalmanagements zu machen. Ich bin fest entschlossen, während meiner Amtszeit auf der Ebene der Untergeneraldirektionsgeordneten Generalsekretärinnen und -sekretäre Geschlechterparität zu erreichen und in meinem Führungsteam für größere geografische Vielfalt zu sorgen.

25. Gleichzeitig gilt es, das Personal geschlossen hinter einem gemeinsamen Ziel zu vereinen und nicht zu vergessen, dass jeder Arbeitsplatz bei den Vereinten Nationen, gleichviel auf welcher Ebene der Hierarchie er angesiedelt ist und wer ihn innehat, die einzigartige Chance bietet, einen Beitrag zum Wohl der Menschheit zu leisten. Die Organisation muss neue Begeisterung für den Dienst

h) Aktualisierung und Abstimmung der bestehenden Reservelisten und des Programms für Nachwuchskräfte des Höheren Dienstes über das gesamte System der Vereinten Nationen hinweg, um die interinstitutionelle Mobilität auf der Grundlage gegenseitiger Vereinbarungen zu erleichtern;

i) Erstellung eines Verzeichnisses der schon vorhandenen Fertigkeiten des Personals, damit es im ~~Not~~der Bedarfsfall rasch verlegt und umstrukturiert werden kann;

j) Umstellung des Leistungsmanagements, einschließlich der Einführung einer 360-Grad~~Beurteilung~~ab der Ebene der Untergen~~eral~~Beigeordneten Generalsekretärinnen und sekretäre;

k) Erlass einer Politik für Stellenabbaumaßnahmen;

l) Stärkung der Transparenz~~und~~ Rechenschaftsmechanismen bei der Ausübung delegierter Befugnisse im Bereich Personalmanagement anhand vorgegebener grundlegender Leistungsindikatoren.

Der Generalversammlung wird auf ihrer dreiundsiebzigsten Tagung im ~~Rat~~um-

und Haushaltsfragen und des Rates der Rechnungsprüfer. Pläne und Haushalte müssen jetzt ergebnisorientiert sein. Das Rechnungslegungssystem der Vereinten Nationen und die damit einhergehenden Standards für die Finanzberichterstattung folgen aufgrund der Anwendung der IPSA-Standards jetzt bewährter internationaler Praxis, wodurch die ziele und die programmbezogene Rechenschaftspflicht enger aneinander geknüpft wurden. Das neue ER-System „Umoja“ bietet der Organisation jetzt die Möglichkeit, ihre Verfahren zu dezentralisieren, zu modernisieren und zu straffen, die Berichterstattung zu verbessern und die Transparenz beim Einsatz ihrer Ressourcen zu erhöhen.

32. Dennoch ist das bestehende Planungs- und Haushaltsverfahren verbesserungsbedürftig. Pläne und Haushalte werden derzeit im Rahmen eines ausgedehnten Planungszyklus lange vor der Periode formuliert, auf die sie sich beziehen. Die entsprechende Dokumentation ist voluminös, arbeitsintensiv und zu fragmentiert für eine umfassende strategische Bewertung des Arbeitsprogramms der Organisation. Zudem erlaubt das Verfahren keine Umwidmung von Ressourcen zur Deckung dringender Bedarfe, die während des Haushaltsvollzugs entstehen. Darüber hinaus müssen bestimmte Mechanismen aktualisiert oder erweitert werden, damit sie mit dem heutigen operativen Bedarf Schritt halten können.

33. Planung und Haushaltserstellung sind ein Instrumentarium, das im Dienst der Prioritäten und des Arbeitsprogramms der Organisation stehen muss. Daher muss eine verbesserte Programmplanung ein koordiniertes Vorgehen zur Bewältigung der Herausforderungen für den Frieden und die Sicherheit und den Schutz der Menschenrechte erlauben, rasch auf dringende humanitäre Bedürfnisse reagieren und sicherstellen, dass bei der Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung niemand zurückgelassen wird. Das Haushaltsdokpl S1 (or)1.6 (g -1.157



Derzeit	Vorschlag
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haushaltsmittel, gegliedert nach Unterprogrammen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggregierte Haushaltsmittel</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haushaltspläne der besonderen politischen Missionen, erstellt im September/Oktober während des Hauptteils der Tagung der Generalversammlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingliederung der Haushaltspläne der besonderen politischen Missionen in den integrierten Einjahresprogrammhaushalt (gesondertes Kapitel für besondere politische Missionen, das in den im April erstellten und vorgelegten Haushaltsvoranschlag aufgenommen wird)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gliederung: 14 Einzelpläne und 36 Haushaltskapitel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gliederung: 7 Einzelpläne und 34 Haushaltskapitel</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersicht der Rechnungsabschlüsse enthält übergeordnete Angaben zur Abweichung vom Haushaltsplan, aufgeschlüsselt nach Einzelplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterung der Übersicht der Rechnungsabschlüsse um zusätzliche Angaben zum Haushaltsvollzug in der vorangegangenen Haushaltsperiode, einschließlich der Analyse von Abweichungen, Angaben zu</li> </ul>

40. Umoja ersetzt die Hunderte verschiedener Plattformen im Sekretariat durch eine einzige organisationsweite Standardsoftware und hat dadurch das Potenzial, Führungskräften wie Mitgliedstaaten durch die Bereitstellung relevanter Business Intelligence Funktionen mit tagesaktuellen Daten, einschließlich strategischer Leistungskennzahlen, die nicht nur die Entscheidungsfindung auf Leitungsebene, sondern auch die systematische Überwachung, Qualitätssicherung und Unterstützung fördern werden, sowie durch transparente Rechenschaftsmechanismen die Zügel in die Hand zu geben.

41. Ich beabsichtige, die Umsetzung der Strategie für Informations- und Kommunikationstechnologien im Sekretariat wieder stärker in den Brennpunkt zu stellen. Zu diesem Zweck wird sich die Leiterin der Informationstechnologie in ihrer strategischen, politiksetzenden, lenkenden und aufsichtführenden Rolle darauf konzentrieren, sekretariatsweite Lenkungsstrukturen, Strategien, Politiken und Standards für die Informations- und Kommunikationstechnologien zu erarbeiten und für ein wirksames Management von Unternehmensdaten zu sorgen, um die Entscheidungsfindung auf Leitungsebene, die Qualitätssicherung und die Überwachung von Unterstützungs- und Rechenschaftsmechanismen zu untermauern.

42. Die Strategie wird sich auch künftig an die vielfältigen Funktionen innerhalb des Sekretariats anpassen. In einem dezentralisierten Sekretariat sind Flexibilität und Agilität unerlässlich, um mit dem Tempo des technologischen Wandels und den vielfältigen Forderungen der Mitgliedstaaten und der Zivilgesellschaft, einschließlich der Mehrsprachigkeit in der Organisation, Schritt zu halten und angemessen darauf einzugehen. Vor diesem Hintergrund wird ein operativer Funktionsbereich Informations- und Kommunikationstechnologien innerhalb des geltenden Rahmens für diese Technologien individuelle Lösungen für die einzelnen Organisationseinheiten und fortlaufende technische Unterstützung für die

4.4m 11.gaeeeeloemup







Mechanismen bewusst sein, sondern sie müssen auch ihre persönlichen Rechenschaftsbereiche, Verantwortlichkeiten und Befugnisse verstehen. Daher habe ich die Erstellung globaler Richtlinien für die Rechenschaftspflicht im Management veranlasst, die den Bediens-

Ergebnisverantwortlichkeit der Programmleiterinnen und der erhöhen wird. Durch eine



die Organisation mit erheblichen operativen und strategischen Risiken konfrontiert ist, sind eine Verlagerung von einer vorgeschalteten Kontrolle zu einer nachgelagerten Rechenschaftslegung und eine höhere Toleranz gegenüber operativen Risiken in Verbindung mit mehr Transparenz und einer verbesserten Berichterstattung an die Mitgliedstaaten erforderlich, wenn sichergestellt werden soll, dass die knappen Ressourcen so wirksam wie möglich eingesetzt werden, um die Mandate ~~eben~~ sowie die Erwartungen aller Menschen, in deren Dienst wir stehen, zu erfüllen.

### III. Befugnisse an Verantwortung knüpfen

66. Zwar haben frühere Reformen die Verwaltungsabläufe der Organisation verbessert, doch entstand durch eine unsystematische Vorgehensweise und eine von Misstrauen und Risikoscheu geprägte Organisationskultur ein zentraler administrativer Rahmen, der eine vorgelagerte Kontrolle des Einsatzes und des Managements der Humanressourcen, der Finanzmittel und der Beschaffung vorsieht. Dies mag angemessen gewesen sein, als das Gros der Ressourcen des Sekretariats am Amtssitz eingesetzt wurde, doch ein Sekretariat mit über die ganze Welt verteilten Standorten und Verantwortung für ein breites Spektrum an Aktivitäten – von der Registrierung von Staatsverträgen über Konferenzmanagement bis hin zur Durchführung komplexer Feld- und Nothilfeinsätze benötigt einen dynamischeren und bedarfsorientierteren Ansatz für eine rechenschaftliche Ressourcenverwaltung, wenn es uns gelingen soll, für ~~die~~ Mitgliedstaaten und schwächere Bevölkerungsgruppen Ergebnisse auf eine Art und Weise zu erzielen, die der über die vergangenen siebenzig Jahre hinweg entstandenen Realität Rechnung trägt.

67. Die Charta der Vereinten Nationen bestimmt den Generalsekretär ~~als~~ höchsten Verwaltungsbeamten der Vereinten Nationen. Die Finanzordnung und das Personalstatut, die von der Generalversammlung genehmigt wurden, legen die allgemeinen Grundsätze und die Richtlinien der beschlussfassenden Organe fest, die der Generalsekretär bei der Verwaltung der finanziellen und personellen Ressourcen der Organisation befolgen muss. Beide Dokumente sehen vor, dass der Generalsekretär die Regeln für ihre Umsetzung erlässt. Im Kontext des administrativen Rahmens der Vereinten Nationen ~~hat~~ das „Befugnis“ die Entscheidungsgewalt über die Verwaltung der finanziellen und personellen Ressourcen.

68. Die Finanzvorschriften und die Personalordnung sehen vor, dass der Generalsekretär die Befugnis für die Durchführung des Personalstatuts und ~~der~~ Personalordnung sowie der Finanzordnung und der Finanzvorschriften an den Untergeneralsekretär für Management delegiert, der sie seinerseits an andere Bedienstete delegieren kann. Derzeit sind Befugnisse unter anderem im Personalbereich, im Beschaffungswesen ~~und~~ in der Verwaltung von Vermögensgegenständen und im Finanzbereich je nach Situation auf unterschiedlichen Wegen an unterschiedliche Bedienstete weiterdelegiert. So sind bei den Regionalkommissionen beispielsweise die Befugnisse für das Personalmanagement ~~an~~ den Leiter der Sektion Personal (P5), für das Beschaffungswesen an den Leiter der Verwaltung (D) und für den Finanzbereich an den Leiter der Programmplanung (D) delegiert. Die Befugnisse werden der jeweiligen Person in ihrer persönlichen Eigenschaft übertragen, wobei die Exekutivsekretäre umgangen und in der Regel von ihnen unterstellten Mitarbeitern über die vom Amtssitz vorgegebene Politik informiert werden. Ein weiteres Beispiel sind die Friedensmissionen, in denen die Befugnisse für das Personalmanagement über den Untergeneralsekretär für die Unterstützung der Feldeinsätze vollständig an den Missionschef delegiert sind. Die Beschaffungsbefugnisse sind über den Untergeneralsekretär für die Unterstützung der Feldeinsätze am Missionschef vorbei an einen Direktor oder Leiter der Missionsunterstützung delegiert. Die Finanzbefugnisse wiederum werden direkt an den Direktor oder Leiter der Missionsunterstützung delegiert, wobei sowohl der Untergeneralsekre-

tär für die Unterstützung der Feldeinsätze als auch der jeweilige Missionschef gänzlich umgangen werden.

69. In manchen Fällen werden nicht alle für die Ausführung der betreffenden Aufgaben erforderlichen Befugnisse delegiert, und/oder Befugnisse werden uneinheitlich an verschiedene Teile des Sekretariats delegiert, sodass die für das Management der Ressourcen erforderlichen Interaktionen durch schwerfällige Verfahren und Kontrollen behindert werden, die für unklare Rechenschaftsstrukturen sorgen, das Handeln verzögern und operative Risiken für den Mandat und den Programmvollzug bergen.

70. Der derzeitige Rahmen für die Delegation von Befugnissen stellt die Leiterinnen und Leiter von Hauptabteilungen, Regionalkommissionen und Missionen vor zwei grundlegende Führungsherausforderungen. Die erste ist Kontrolle: Befugnisse werden oft durch Memoranden oder Telefaxe zwischen Hauptabteilungen oder Missionen delegiert oder entzogen, was es den Führungskräften erschwert, den tatsächlichen Umfang ihrer Befugnisse zu überblicken. Die zweite Herausforderung besteht in der Trennung von Befugnissen und Verantwortlichkeiten: Leiterinnen und Leiter von Hauptabteilungen und Missionen sind zwar für den Vollzug von Programmen und Mandaten verantwortlich, sind jedoch oft nicht befugt, die entsprechenden finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen zu beschaffen und zu verwalten. Bei der Übertragung von Verantwortlichkeiten von einer Hauptabteilung auf eine andere werden die für die Wahrnehmung der delegierten Befugnisse erforderlichen Ressourcen nicht mit übertragen, es fehlen Systeme, um eine ausreichende Schulung, Unterstützung, Qualitätssicherung, Leistungsverfolgung und Evaluierung zu gewährleisten. In anderen Fällen, insbesondere bei der Einrichtung von Missionen, ist unter Umständen das für die Wahrnehmung der delegierten Befugnisse erforderliche Personal noch nicht vorhanden.

71. Auch in der Vergangenheit wurden Bedenken hinsichtlich der Funktionsfähigkeit des Systems zur Delegation von Befugnissen geäußert und von der Generalversammlung in ihren Resolutionen anerkannt, wie etwa in den Resolutionen 53/221 vom 17. April 1999, 64/259 vom 29. März 2010 und 71/314 vom 19. Juli 2017. Die zur Ausräumung dieser Bedenken bereits ergriffenen inkrementellen Maßnahmen haben ihre Wirkung jedoch weitgehend verfehlt, wie das Amt für interne Aufsichtsdienste bei einer Prüfung des Managements der Delegation von Befugnissen festgestellt hat und wie aus Berichten des Rates der Rechnungsprüfer und der Gemeinsamen Inspektionsgruppe zu diesem Thema hervorging.

72. Zur Bewältigung dieses hartnäckigen Problems muss zuerst der bestehende regulatorische Rahmen überprüft und vereinfacht werden. Ich habe daher eine umfassende Überprüfung veranlasst, um unklare, veraltete und doppelte Regelungen abzuschaffen und im Laufe des kommenden Jahres neue, klare und vereinfachte Regelungen und administrative Leitlinien zu schaffen. In diesem Zuge wird ein leicht referenzierbares Regelkompendium entstehen, werden die delegierten Befugnisse und die Delegationslinien erfasst und wird ein Grundrahmen aus vereinfachten Prozessen und Verfahren erarbeitet, damit alle Bediensteten und Führungskräfte vorhandene Regelungen und Verwaltungserlasse leicht finden und verstehen können. Je verständlicher dieser Verwaltungsrahmen ist, desto rechenschaftlicher und wirksamer kann er auf allen Ebenen des Ses Sn-12.1 (ke.9 (i)2au)-4 (f) (i)2aug1 (e)-19.8 (vo)-



sources innerhalb des Sekretariats verantwortlich. Die Aufteilung dieser Verantwortlichkeiten zwischen den beiden Abteilungen ist ~~ist~~ häufig unklar. Doppelarbeit, repetitive Prozesse und eine breit gestreute Delegation von Befugnissen tragen dazu bei, dass grundlegende Geschäftsprozesse ~~allen~~ voran die Haushaltsaufstellung und die Rekrutierung viel Zeit beanspruchen, was in ~~bei~~ Hauptabteilungen, bei den Missionen und den Mitgliedstaaten zu Frustration führt. Hinzu kommt, dass die Hauptabteilung Unterstützung der

Feld0.006 Tc (a)-19.8 (up)- (n,)-9 ( b)-125.4 0.006 Tc 0.033 (ge)-.006 Tc n7 (n4B033i ( b)-17.8 (l)-.ge)-.006



entwicklung befassen. Hinsichtlich der Informations- und Kommunikationstechnologien wäre die Hauptabteilung für strategische Aufgaben wie Politikentwicklung und Standardisierung zuständig und würde die Aufsicht über die Architektur der Informations- und Kommunikationstechnologien und die Anwendungsentwicklung führen.

81. Die Hauptabteilung würde auch einen gesonderten Funktionsbereich Regeleinhaltung und Risikomanagement umfassen und die durch Umoja gegebene weltweite Einsehbarkeit der Ressourcen und administrativen Prozesse nutzen, um alle Aktivitäten in den Bereichen Finanzen, Versorgungskette, Beschaffung, Informations- und Kommunikationstechnologie und Personalmanagement im gesamten Sekretariat in Echtzeit zu überwachen und zu evaluieren und Aufgaben des Leistungsmanagements wahrzunehmen. Die Hauptabteilung wäre außerdem mit verwaltungsrechtlichen Fragen, der verwaltungsinternen Kontrolle und der Kontrolle des Verhaltens und der Disziplin im gesamten Sekretariat betraut, was auch eine gestärkte Funktion für interne Rechenschaftslegung umfasst.

82. Des Weiteren würde die Hauptabteilung den Generalsekretär in Fragen des strategischen Managements und der Grundsatzpolitik vor zwischenstaatlichen Leitungsgremien, Verwaltungsbeiräten und interinstitutionellen Koordinierungsmechanismen vertreten. Sie würde im gesamten Sekretariat das Auftreten etwaiger Managementprobleme beobachten und die Beziehungen zwischen Personal und Leitung pflegen, indem sie die effektive Mitwirkung der Bediensteten sicherstellt, wenn es darum geht, Probleme, die ihr Wohl betreffen, zu lösen, einschließlich der Arbeitsbedingungen, der allgemeinen Lebensbedingungen und anderer personalpolitischer Angelegenheiten.

83. Ferner beabsichtige ich, einen Managementbeirat einzurichten, bei dem die Leiterin oder der Leiter der Hauptabteilung Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung beziehungsweise der Hauptabteilung Operative Unterstützung gemeinsam den Vorsitz führen und dem wechselnde Vertreter aller unterschiedlichen Kategorien von Institutionen des globalen Sekretariats angehören würden, wie etwa der Hauptabteilungen und der Büros am Amtssitz, der Dienststellen außerhalb des Amtssitzes, der Regionalkommissionen, der Friedensmissionen und der Büros der Sonderberaterinnen und der Sondergesandten im Feld. Der Beirat würde als Mechanismus für Rückmeldungen zwischen der Hauptabteilung Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung und der Hauptabteilung Operative Unterstützung und ihren Klienten dienen. Wird ein operativer Bedarf festgestellt, würde der Bei



und der Hauptabteilung Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung und der Hauptabteilung Operative Unterstützung fungieren. Wenn die hochrangigen Führungskräfte sowohl für das Management der Ressourcen als auch für den Programmvollzug rechenschaftspflichtig sind, können sie die Verbindung zwischen Ressourcen und Ergebnissen klarer aufzeigen und in den Vollzugsberichten und anderen Berichten, die sie den Leitungsgremien vorlegen, zum Ausdruck bringen.

## V. Anpassung bestehender Reforminitiativen

90. Meine Vision für die Managementreform im Sekretariat ist mit einer Reihe von Reformen, die die Generalversammlung genehmigt hat, darunter die Umsetzung von Umoja und die Entwicklung eines neuen globalen Leistungserbringungsmodells, kongruent und ermöglicht ihre weitere Umsetzung. Für die erweiterten Befugnisse, die ich den Leiterinnen und Leitern der Hauptabteilungen, Büros, Regionalkommissionen und Missionen zu übertragen gedenke, ist Umoja sogar eine Voraussetzung. Außerdem baut die Einrichtung einer gesonderten Hauptabteilung Operative Unterstützung auf den Grundsätzen auf, die bereits zum Zeitpunkt der Einrichtung der Hauptabteilung Unterstützung der Feldeinsätze in Berichten an die Generalversammlung dargelegt wurden, sowie auf der globalen Strategie zur Unterstützung der Feldeinsätze und dem vorgeschlagenen globalen Leistungserbringungsmodell.

### Umoja

91. Durch die Standardisierung und Harmonisierung der Geschäftsprozesse innerhalb eines einheitlichen, weltweit eingesetzten Systems ebnet Umoja den Weg für eine bessere und reaktionsfähigere Klientenbetreuung. Dank Umoja sind globale Informationen in Echtzeit einsehbar, was fundiertere und raschere Führungsentscheidungen ermöglichen sollte. Dafür liefert die Organisationsanalytik das Werkzeug, und die Chance kann genutzt werden, den Rahmen für interne Kontrolle im Sekretariat zu modernisieren, indem Dezentralisierung und eine stärkere Delegation von Befugnissen mit verbesserter Rechenschaftspflicht durch mehr

93. Der neunte Fortschrittsbericht über Umoja wird der Generalversammlung während des Hauptteils ihrer zweiundsiebzigsten Tagung zur Prüfung vorgelegt und wird aktuelle Informationen zu den Fortschritten des vergangenen Jahres enthalten, unter anderem zum

der Beziehungen zu den Klienten ist außerdem entscheidend für die Steuerung der Interaktionen zwischen einem Dienstleistungszentrum und seinen Klienten, einschließlich in Bezug auf die Weiterverfolgung, Meldung und Überwindung der von Endnutzern angesprochenen Probleme. Eine im Sekretariat bereits verwendete Softwareanwendung für das Management der Beziehungen zu den Klienten wird an das globale Leistungserbringungsmodell angepasst und erweitert werden, unter anderem durch die Festlegung eines gemeinsamen Katalogs von Diensten, damit die Voraussetzungen für die Umstellung des gesamten Sekretariats auf gemeinsame Dienste erfüllt sind.

97. Das ursprünglich vorgelegte globale Leistungserbringungsmodell muss in einigen Punkten überarbeitet werden, um es an die vorgeschlagene Managementarchitektur anzupassen. In dem Bericht aus dem Jahr 2016 an die Generalversammlung über das globale Leistungserbringungsmodell (A/71/417) wurde ein zweistufiger Umsetzungsfahrplan beschrieben, der für 2018 zunächst die Konsolidierung der Funktionen in sechs Dienstorten und danach ihre globale Konsolidierung in zwei gemeinsamen Dienstleistungszentren vorsah. Anstatt dieses zweistufigen Ansatzes geht vor, die Umsetzung des globalen Leistungserbringungsmodells zu beschleunigen und ab dem Jahr 2019 im Rahmen der Einrichtung der Hauptabteilung Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regelerhaltung und der Hauptabteilung Operative Unterstützung direkt zu zwei oder drei gemeinsamen Dienstleistungszentren überzugehen. Dadurch kann die Organisation die unnötige Investition von Kapital und Humanressourcen in die erste Konsolidierungsphase vermeiden. Um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten werden die Umgestaltung der Geschäftsprozesse sowie die damit verbundenen notwendigen Anpassungen der administrativen Politik und von Umoja abgeschlossen und sef73w 0 -1..1 (n)-5.1 (o)-d n sehl (tu)0w gw 0 -1 8 (-14.9

dem, die notwendig sind, damit die Leistungserbringungen erschafflicher und transparenter werden kann. Ich beabsichtige, mich während des zweiten Teils der wiederaufgenommenen zweiundsiebzigsten Tagung der Generalversammlung erneut an sie zu wenden und ihr einen detaillierten Vorschlag zur Umsetzung dieser Managementarchitektur für das Sekretariat und anderer Maßnahmen, die der Genehmigung durch die Generalversammlung bedürfen, vorzulegen.

100. Für den Erfolg der Managementreform ist es entscheidend, die Defizite in der Führung und Managementkultur anzugehen. Als ersten Schritt beabsichtige ich daher, den Rahmen des Gemeinsamen Systems der Vereinten Nationen für prinzipientreue Führung vollständig umzusetzen und, beginnend mit der oberen Führungsebene, 60-Überprüfungen einzuführen, um die Verbindung zwischen Führungsverantwortung und Leistungsmanagement zu stärken.

101. Im Bereich Personalmanagement beabsichtige ich, mit Hilfe der entsprechenden Konsultationen zwischen Personal und Leitung Maßnahmen zu eruiieren, durch die Verfahren vereinfacht, der Rekrutierungsprozess verkürzt, die Geschlechterparität erreicht, das Leistungsmanagement gestärkt und der Kapazitätsaufbau verbessert werden können. Ich schlage vor, Einstellungen auf Probe wieder einzuführen, damit die Organisation die Effektivität neu rekrutierten Personals flexibler evaluieren kann. Ich schlage außerdem vor, die Durchführung des Rahmens der gesteuerten Mobilität im Lichte der bisherigen Erfahrungen auszusetzen, um seine zentralisierten Verfahren und deren Kosteneffizienz bei der Erfüllung ihres Zwecks umfassend überprüfen zu können. Ich werde mit den Ergebnissen dieser Evaluierung während des Hauptteils der dreiundsiebzigsten Tagung erneut an die Generalversammlung herantreten. In der Zwischenzeit beabsichtige ich auch, mit den Leiterinnen und Leitern der Organisationen, Fonds und Programme zusammenzuarbeiten, um Verfahren wie Stellenbeschreibungen und Bewertungen und die Überprüfung von Referenzen über alle am Gemeinsamen System der Vereinten Nationen teilnehmenden Organisationen hinweg zu straffen und zu standardisieren, mit dem Ziel, die Mobilität zwischen den Organisationen zu steigern und es den Bediensteten zu ermöglichen, ihre Fertigkeiten, ihre Erfahrung und ihren Wert für die Organisation zu erhöhen, damit die Organisationen des Systems der Vereinten Nationen ihre jeweiligen komparativen Vorteile besser zum Tragen bringen können.

102. Das Sekretariat wird eine umfassende Überprüfung der bestehenden Leitlinien und Verfahren durchführen, um sie klarzustellen und zu straffen und die Dezentralisierung und ein selbstbestimmtes Management der personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen für den Programm- und den Mandatsvollzug zu ermöglichen. Darüber hinaus wird das Sekretariat die Voraussetzungen für eine ganzheitliche Delegation von Befugnissen sorgfältig prüfen und dabei durch die erforderlichen Maßnahmen sicherstellen, dass die Schulungs-, Unterstützungs-, Überwachungs- und Rechenschaftsmechanismen bereitstehen, die in den kommenden Monaten und bis Ende 2018 eine besondere markante Einführung dieser Delegation von Befugnissen unterstützen werden.

103. Das Sekretariat m (e)-9heer bindunzwische Re sorce nd Erhekonissesteren. D a e l t s v o l e n  
2

---

Haushaltsaufstellung und dem Haushaltsvollzug verkürzt wird und die Gliederung der Haushaltspläne besser auf die in der Charta festgelegten Tätigkeiten abgestimmt und deutlicher mit der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung verbunden ist.

104. Der durch Umoja ermöglichte Echtzeitabruf von Daten wird genutzt werden, um bei der Beschaffung und bei der Steuerung der Lieferkette die Aufsicht zu verstärken. Das Beschaffungswesen wird mit den angemessenen Sicherheitsmaßnahmen in die weltweite Versorgungskette eingegliedert, deren Hauptziel darin besteht, den Bedarf der Klienten am 28(-)5

## VIII. Fazit

107. Unsere Organisation wird den noch nie dagewesenen Herausforderungen, denen sie in den Bereichen Frieden und Sicherheit, humanitäre Maßnahmen, Schutz der Menschenrechte und nachhaltige Entwicklung gegenübersteht, nur gerecht werden können, wenn wir bessere und stärkere Mittel finden, den Mitgliedstaaten, der internationalen Gemeinschaft und den Völkern, in deren Dienst wir stehen, die volle Kraft unserer Kapazitäten zur Verfügung zu stellen. Silodenken in Management und Verwaltung, veralteteste Geschäftsprozesse und -