

Statt immer neuer Normen, Wirksamkeit der ILO vor Ort stärken

Position zum Reformprozess der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)

März 2026

Zusammenfassung

Eine umfassende Reform der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) ist erforderlich, um die Wirksamkeit und Legitimität der Organisation langfristig zu sichern. Die ILO bleibt nur dann handlungsfähig und global relevant, wenn sie sich konsequent auf ihr Kernmandat fokussiert, ihre Gremien verschlankt und Ressourcen effizient einsetzt.

Die ILO steht – wie alle Organisationen der Vereinten Nationen (UN) – unter großem strukturellem und finanziellem Druck. Globale wirtschaftliche Umbrüche, geopolitische Spannungen, die zunehmende Fragmentierung multilateraler Strukturen sowie neue Anforderungen durch Digitalisierung und nachhaltige Transformation führen dazu, dass auch die ILO ihre Prioritäten und ihre Arbeitsweise grundlegend überdenken muss.

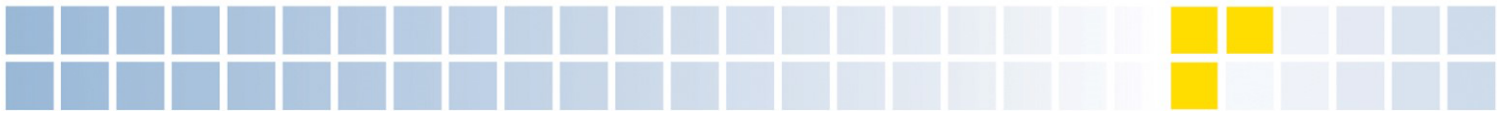
Zentral ist, stärker das Kernmandat der ILO in den Blick zu nehmen: die Stärkung grundlegender Prinzipien und Rechte bei der Arbeit, die Förderung wettbewerbsfähiger Unternehmen, die wirksame Unterstützung des Übergangs von informeller zu formeller Beschäftigung sowie die Bekämpfung von Zwangsarbeit und Kinderarbeit.

Ein wichtiges Reformziel sollte die bessere Unterstützung bei der Umsetzung von ratifizierten Übereinkommen des über Jahrzehnte angewachsenen Normenbestands sein. Die ILO muss ihre Ressourcen stärker auf praktische Wirksamkeit in den Mitgliedstaaten ausrichten. Andernfalls werden stets neue Konventionen verabschiedet, ohne dass die Umsetzung der bestehenden vor Ort garantiert ist. Neue Regulierungen sollten nur dann beschlossen werden, wenn ein klarer – von allen drei Gruppen festgestellten – Bedarf besteht und praxistaugliche, evidenzbasierte Lösungen erarbeitet werden können. Veraltete, überschneidende oder praktisch nicht mehr anwendbare Übereinkommen sollen überarbeitet oder abgeschafft werden.

Der dreigliedrige Ansatz zwischen Regierungen, Arbeitgebern und Arbeitnehmern ist innerhalb des UN-Systems einzigartig. Arbeitgeberinteressen wurden aber häufig marginalisiert. Arbeitgeber- und Arbeitnehmerpositionen müssen gleichwertig in Entscheidungsprozesse einfließen.

Auch die Sektor- und Thementagungen müssen dem tatsächlichen Bedarf der Mitglieder entsprechen, um die Arbeit der ILO stärker auf die praktische Wirksamkeit auszurichten. Digitalisierung und Innovation müssen strategische Treiber werden – mit effizientem Berichtswesen, modernen Analysetools und einer digitaleren Governance.

Eine gelungene Reform kann den Multilateralismus und Vertrauen in die regelbasierte internationale Ordnung stärken. Die ILO kann nur dann Vertrauen und Stabilität schaffen, wenn



sie verlässlich und unparteiisch agiert, die Kohärenz von globalen Standards stärkt und ihre Hauptkompetenzen am Hauptsitz wahrt. Eine moderne, effiziente und politisch ausgewogene ILO ist Voraussetzung dafür, internationale Arbeits- und Sozialpolitik zukunftsfest zu gestalten.

Im Einzelnen

Fokus auf Kernmandat legen

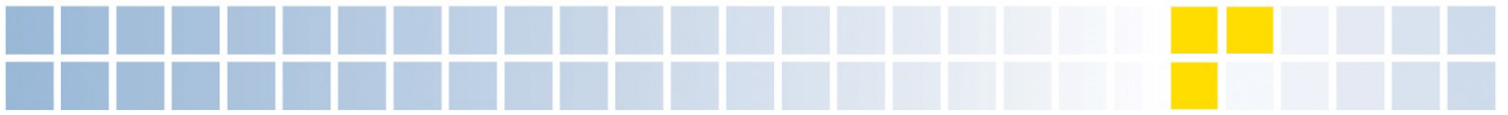
Damit die ILO relevant und wirkungsstark wird, muss sie ihre begrenzten Ressourcen auf Bereiche konzentrieren, mit denen sie den Bedürfnissen von Regierungen, Arbeitgebern und Arbeitnehmern am nächsten kommt. Folgende Themen sollten im Vordergrund stehen:

- Grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit müssen gestärkt werden. Insbesondere sollten die Bemühungen zur Beseitigung der Zwangsarbeit und der Kinderarbeit intensiviert werden.
- Ein förderliches Umfeld für wettbewerbsfähige Unternehmen muss geschaffen werden. Förderung von Unternehmertum, Investitionen und bedarfsgerechter Regulierung sind zentrale Triebkräfte für die Schaffung von Arbeitsplätzen und die soziale Entwicklung.
- Produktivitäts- und Kompetenzentwicklung müssen vorangetrieben werden. Die ILO sollte sich als globaler Vorreiter in den Bereichen Kompetenzen und Produktivität im Kontext der Zukunft der Arbeit, Förderung von Innovationen, Nutzung der Chancen künstlicher Intelligenz, Beschäftigungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit positionieren.
- Der Soziale Dialog muss gefestigt werden. Die Umsetzung der Vereinigungsfreiheit ist für Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen gleichermaßen wichtig. Die konkrete Ausgestaltung von Streik und Aussperrung müssen aufgrund unterschiedlicher Rechtstraditionen in der Kompetenz des nationalen Rechts bleiben.
- Der Übergang von informeller zu formeller Beschäftigung muss gefördert werden. Etwa 60% der weltweit erwerbstätigen Bevölkerung – rund 2 Mrd. Menschen – und über 90 % der Mikro- und Kleinunternehmen sind nach ILO-Angaben in der informellen Wirtschaft tätig. Die Organisation muss ihre Aktivität in diesem Bereich signifikant verstärken, um den Übergang von der informellen in die formelle Wirtschaft zu fördern.

Umsetzung bestehender Normen sichern, keine neue unnötige Regulierung schaffen

Die Reform der ILO muss vorrangig sicherstellen, dass bestehende Standards rechtssicher und effizient umgesetzt werden. Der Normenbestand ist über Jahrzehnte angewachsen und weist neben der hohen Quantität inzwischen zahlreiche veraltete, überschneidende oder praktisch nicht mehr anwendbare Übereinkommen und Empfehlungen auf. Der umfassende Normenbestand aus 192 Übereinkommen und 209 Empfehlungen sollte mit Mut und Konsequenz überarbeitet werden, so dass sich die ILO auf moderne, praktikable und global umsetzbare Normen konzentrieren kann. Neue Normensetzungsverfahren sollten nur dann eingeleitet werden, wenn ein klarer – von allen drei Gruppen festgestellten – globaler Bedarf besteht und praxistaugliche, evidenzbasierte Lösungen erarbeitet werden können.

Das Normenüberwachungssystem der ILO leidet unter zunehmenden Unzulänglichkeiten und Politisierung. Auf operativer Ebene bestehen Ineffizienzen, unter anderem durch umfangreiche Präsenzformate, aufwendige Berichtspflichten und eine ausufernde Sitzungsarchitektur, die nicht ausreichend ressourceneffizient und ergebnisorientiert ist. Klare Mandate und methodische Transparenz sowie eine deutliche Abgrenzung von rechtlichen und politischen Bewertungen sind erforderlich, um die Umsetzung der bestehenden Standards zu unterstützen. Zudem sollte die Bedeutung nationaler Arbeitsrechtsordnungen stärker berücksichtigt werden, um realitätsnahe und pragmatische Leitlinien zu gewährleisten.



Wirksamkeit der ILO-Arbeit vor Ort stärken

Damit die ILO ihre Rolle in der internationalen Arbeits- und Sozialpolitik langfristig stärken kann, muss sie sicherstellen, dass ihre Maßnahmen in der Praxis vor Ort tatsächlich wirken. Dazu ist ein entsprechender Einsatz von finanziellen und personellen Mitteln für die Arbeit der ILO in den Mitgliedstaaten notwendig. Derzeit werden aus dem regulären ILO-Haushalt in Höhe von rund 800 Mio. US \$ nur etwa 300 Mio. US \$ für die Aktivitäten vor Ort eingesetzt. Auch ist ein Drittel der weltweiten Belegschaft der ILO in der Hauptverwaltung in Genf tätig. Um das Kernmandat vor Ort zu erfüllen, sollten die notwendigen Mittel bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt werden.

Darüber hinaus sollten die bestehenden strukturellen Herausforderungen in der aktuellen regionalen Zuordnung innerhalb der ILO überdacht werden, um die Wirksamkeit der Maßnahmen der ILO vor Ort in den jeweiligen Ländern zu erhöhen. Die derzeitige Einordnung Europas mit den zentralasiatischen Staaten in eine Ländergruppe wird den tatsächlichen politischen, wirtschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen nicht gerecht. Eine regional gesonderte Zuordnung der zentralasiatischen Staaten hätte den Vorteil, dass sich aus Europa alle drei Gruppen stärker koordinieren und einbringen könnten.

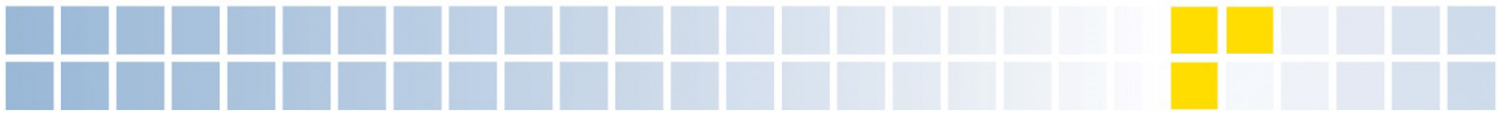
Rolle der Sozialpartner stärken, Unparteilichkeit des ILO-Amtes sicherstellen

Die dreigliedrige Struktur der ILO ist ein global einzigartiges Governance-Modell. Damit dieses Modell funktionsfähig bleibt, müssen die Beiträge der beiden Sozialpartner in allen Phasen der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Dafür sind verbindliche Konsultationsmechanismen notwendig, die sicherstellen, dass Arbeitgeberinteressen frühzeitig in normative und operative Prozesse einfließen können. Arbeitgebererfahrungen sollten stärker aufgegriffen und weiterentwickelt werden, um sicherzustellen, dass die Perspektiven der Wirtschaft in den Entscheidungsprozessen der ILO angemessen berücksichtigt werden.

Seit Langem gibt es Frustration über die Art und Weise, wie das ILO-Amt während der Internationalen Arbeitskonferenz, der Sitzungen des Verwaltungsrats, technischer Treffen und anderer Arbeitsbereiche agiert. Die Empfehlungen oder technischen Beiträge des ILO-Amtes begünstigen zu häufig die Arbeitnehmerpositionen. Ein unparteiischer Ansatz ist notwendig in der gesamten Organisation, bei den Forschungsvorhaben, den Publikationen, Schulungen und Veranstaltungen.

Die Beamtenschaft des ILO-Amtes muss stärker als bisher der überparteilichen Unabhängigkeit verpflichtet sein. Um die Perspektiven der Arbeitgebergruppe gleichberechtigt neben den Anliegen der Arbeitnehmergruppe und der Regierungen einzubeziehen, muss es zu einem Kulturwandel kommen. Dafür sollte die ILO regelmäßig Schulungs- und Orientierungsprogramme einführen, die in Zusammenarbeit mit den dreigliedrigen Akteuren entwickelt werden. Auch die Rekrutierung von Personal muss ausgewogener erfolgen.

Darüber hinaus muss die ILO sicherstellen, dass keine strukturellen Veränderungen vorgenommen werden, die die Entscheidungsprozesse verzerren und die Rolle der Sozialpartner und insbesondere der Arbeitgeber schwächen würden. Für die Aktivitäten der Arbeitgeber (ACT/EMP) ist ein Haushalt von 11 Mio. US \$ vorgesehen, während sich die finanziellen Ressourcen für die Aktivitäten der Arbeitnehmer (ACT/TRAV) auf etwa 23 Mio. US \$ belaufen und damit mehr als doppelt so hoch sind. Hier muss eine Angleichung erfolgen.



Strukturelle Reformen priorisieren, statt Stellen in günstigere Regionen zu verlegen

Ein zentrales Ziel der ILO-Reform muss darin bestehen, die Ressourcen der Organisation effizienter zu nutzen und gleichzeitig Kosten einzusparen, ohne die Qualität der Arbeit zu beeinträchtigen. Die ILO will dazu vornehmlich Stellen aus dem sehr teuren Genf in günstigere Regionen und zum Sitz des Internationalen Training Centers der ILO in Turin verlegen. Diese angedachte Verlagerung von Abteilungen könnte die Zusammenarbeit zwischen den Regierungen, Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen beeinträchtigen und die Umsetzung von Standards erschweren. Die Kompetenz der ILO in den wesentlichen Bereichen sollte daher im Headquarter in Genf verbleiben. Einsparmaßnahmen müssen durch strukturelle Aufgabenpriorisierung auf das Kernmandat erfolgen und nicht durch eine reine Verlagerung von Stellen in günstigere Regionen.

Sektortagungen und Expertentreffen reduzieren

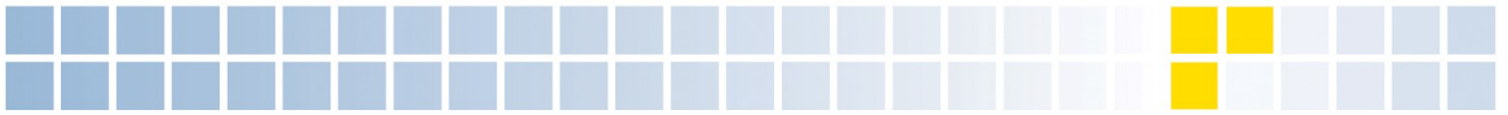
Die Anzahl der Sektortagungen und themenbezogenen Sitzungen sollte stark reduziert werden. Viele dieser Treffen haben an Häufigkeit und Dauer zugenommen, ohne einen Mehrwert oder eine Wirkung zu erzielen. Diese Treffen müssen umfassend geprüft werden, um ihre fortbestehende Notwendigkeit, Relevanz, Kosteneffizienz und ihre Ergebnisse zu bewerten. Diese Überprüfung sollte nicht nur Kosteneinsparungen zum Ziel haben, sondern auch sicherstellen, dass die Treffen dem tatsächlichen Bedarf der Mitglieder entsprechen, um die Arbeit der ILO stärker auf eine praktische Wirksamkeit auszurichten.

Innovation und Digitalisierung als strategischen Hebel nutzen

Die Digitalisierung stellt für die ILO eine große Chance dar, ihre Arbeit effizienter, zugänglicher und moderner zu gestalten. Ein digitalisiertes Berichtswesen – einschließlich automatisierter Datenerfassung und standardisierter Templates – würde den Aufwand für die Mitglieder erheblich reduzieren. Gleichzeitig dürfen Vorschläge zur Innovation und Digitalisierung sich nicht nur auf administrative Funktionen beschränken. Die ILO braucht eine umfassende Digitalstrategie, die auch KI-basierte Analyse- und KMU-Tools, Kompetenzprognosen, digitale Archivierung, sowie transparente Dashboards für Projekte und Budgets umfasst. Die Digitalisierung relevanter Berichts- und Abstimmungsprozesse nach dem Once-Only-Prinzip würde zudem nicht nur Kosten senken, sondern auch die Benutzerfreundlichkeit für Regierungen, Arbeitgeber und Arbeitnehmer erhöhen.

Reform muss Multilateralismus und regelbasierte Ordnung fördern

Eine wirksame Reform der ILO muss den Multilateralismus stärken, die regelbasierte internationale Ordnung konsequent fördern und dafür sorgen, dass grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit durchgesetzt werden, wettbewerbsfähige Unternehmen wachsen können und Staaten die Informalität sowie die Kinder- und Zwangsarbeit wirksam bekämpfen. Angesichts geopolitischer Spannungen und finanzieller Unsicherheiten ist es wichtiger denn je, die ILO als verlässliche und handlungsfähige UN-Organisation zu sichern. Die Reformen müssen nicht nur die Effizienz steigern, sondern auch die Fähigkeit der Organisation stärken, als zentrale multilaterale Plattform für Arbeits- und Sozialpolitik global Vertrauen zu schaffen. Dies setzt voraus, dass Entscheidungsprozesse transparenter gestaltet, Ressourcen zielgerichteter eingesetzt und regionale Aktivitäten besser in die globale Architektur eingebettet werden.



Ansprechpartner:

BDA | DIE ARBEITGEBER
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

Abteilung EU, Internationales, Wirtschaft
T +49 30 2033-1900
eu@arbeitgeber.de

EU-Transparenzregister: 7749519702-29

Die BDA organisiert als Spitzenverband die sozial- und wirtschaftspolitischen Interessen der gesamten deutschen Wirtschaft. Wir bündeln die Interessen von einer Million Betrieben mit rund 30,5 Millionen Beschäftigten. Diese Betriebe sind der BDA durch freiwillige Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden verbunden.