

# MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

## Die UN Reform 2006 aus Sicht einer UN Sonderorganisation – der Fall UNIDO

Verfasserin

Nina Uranšek, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Master of Arts (MA)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 824

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Politikwissenschaft

Betreuer:

Univ.-Prof. DDr. Ingrid Schütz-Müller

Für meine Familie, die mich immer unterstützt,  
meine Freunde, die mir immer zur Seite stehen,  
die tausend Folgen Scrubs, Friends sowie HIMYM,  
die mir durch diese Monate geholfen haben  
und für mich selbst.

Besondere Danksagung gilt Herrn Professor DDr. Ingfrid Schütz-Müller, der meine  
Masterarbeit betreut hat und mir immer mit Rat und Tat zur Seite gestanden ist.  
Des Weiteren bedanke ich mich herzlichst bei Herrn Dr. Klaus Billand, der auf alle meine  
Fragen eine Antwort hatte und die Arbeit als Lektor betreut hat.

“It is not perfect. Nothing made by human beings ever is. But there is only one way of improving it, and this is to use it and to use it to the full.”<sup>1</sup>

(Clement Attlee)

---

<sup>1</sup> Mr. Clement Attlee, ehemaliger Premierminister Großbritanniens über die Vereinten Nationen zitiert in Boyd, Andrew: The United Nations Organization Handbook. The Polit Press Limited. London. 1946, Seite 153

## Inhaltsverzeichnis

|           |                                                    |             |
|-----------|----------------------------------------------------|-------------|
| <b>1.</b> | <b>Einleitung.....</b>                             | <b>S.5</b>  |
| 1.1       | Forschungsfrage und Hypothesen.....                | S.5         |
| 1.2       | Methode.....                                       | S.6         |
| <b>2.</b> | <b>Theoretischer Rahmen.....</b>                   | <b>S.7</b>  |
| 2.1       | Global Governance.....                             | S.7         |
| 2.2       | (Neo-) Institutionalismus.....                     | S.9         |
| <b>3.</b> | <b>Die Vereinten Nationen.....</b>                 | <b>S.11</b> |
| 3.1       | Vorgeschichte.....                                 | S.12        |
| 3.2       | Charta der Vereinten Nationen.....                 | S.13        |
| 3.3       | Aufgabenbereiche.....                              | S.13        |
| 3.4       | Struktur.....                                      | S.15        |
| 3.4.1     | Generalversammlung.....                            | S.16        |
| 3.4.2     | Sicherheitsrat.....                                | S.16        |
| 3.4.3     | Wirtschafts- und Sozialrat.....                    | S.17        |
| 3.4.4     | Treuhandschaftrats.....                            | S.18        |
| 3.4.5     | Internationaler Gerichtshof.....                   | S.18        |
| 3.4.6     | Sekretariat.....                                   | S.18        |
| 3.4.7     | Nebenorgane und Sonderorganisationen.....          | S.19        |
| 3.4.8     | United Nations Development Group.....              | S.19        |
| 3.4.8.1   | Arbeitsgruppen/Networks.....                       | S.20        |
| <b>4.</b> | <b>UNIDO.....</b>                                  | <b>S.22</b> |
| 4.1       | Historischer Überblick.....                        | S.22        |
| 4.2       | Umwandlung in eine <i>specialized agency</i> ..... | S.23        |
| 4.3       | Thematische Schwerpunkte.....                      | S.25        |
| 4.4       | Ziele und Funktionen der UNIDO.....                | S.26        |
| 4.5       | Struktur.....                                      | S.26        |
| 4.5.1     | Generalkonferenz.....                              | S.27        |
| 4.5.2     | Industrieller Entwicklungsrat.....                 | S.27        |
| 4.5.3     | Programm- und Budgetausschuss.....                 | S.27        |
| 4.5.4     | Sekretariat.....                                   | S.27        |
| 4.6       | Verfassung.....                                    | S.30        |

|           |                                                                                                                               |             |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 4.7       | Politische Orientierung.....                                                                                                  | S.34        |
| <b>5.</b> | <b>UN Reform 2006.....</b>                                                                                                    | <b>S.38</b> |
| 5.1       | Delivering as One.....                                                                                                        | S.38        |
| 5.1.1     | One Leader.....                                                                                                               | S.38        |
| 5.1.2     | One Programme.....                                                                                                            | S.39        |
| 5.1.3     | One Budget.....                                                                                                               | S.39        |
| 5.1.4     | One Office.....                                                                                                               | S.39        |
| 5.2       | Vorgeschichte der UN Reform 2006.....                                                                                         | S.40        |
| 5.2.1     | Renewing the United Nations: A Programme for Reform.....                                                                      | S.40        |
| 5.2.2     | Strengthening of the United Nations: an agenda for further change.....                                                        | S.42        |
| 5.2.3     | In larger freedom: towards development, security and human rights for all.....                                                | S.42        |
| 5.2.4     | 2005 World Summit Outcome.....                                                                                                | S.43        |
| 5.2.5     | Delivering as One: Report of the Secretary-General's High-Level Panel.....                                                    | S.44        |
| 5.2.6     | Joint Office and Joint "One UN": Report of the Boston Consulting Group.....                                                   | S.47        |
| 5.2.7     | Report of the Co-Chairs of the President of the General Assembly on the<br>consultations regarding System-wide Coherence..... | S.47        |
| 5.2.8     | United Nations system-wide coherence: the next steps.....                                                                     | S.48        |
| 5.2.9     | Report of the co-chairs on system-wide coherence .....                                                                        | S.48        |
| 5.2.10    | Resolution 62/277: System-wide coherence.....                                                                                 | S.51        |
| 5.2.11    | Resolution 63/311: System-wide coherence.....                                                                                 | S.51        |
| 5.2.12    | IV High-Level intergovernmental conference on Delivering as One.....                                                          | S.52        |
| <b>6.</b> | <b>UNIDO und der UN Reform- beziehungsweise Delivering as One-Prozess....</b>                                                 | <b>S.53</b> |
| 6.1       | Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence.....                                                                 | S.56        |
| 6.2       | Jahresberichte 2006-2010.....                                                                                                 | S.58        |
| 6.3       | Umstrukturierung 2011.....                                                                                                    | S.61        |
| <b>7.</b> | <b>Fazit.....</b>                                                                                                             | <b>S.63</b> |
| <b>8.</b> | <b>Literaturverzeichnis.....</b>                                                                                              | <b>S.69</b> |
| 8.1       | Primärliteratur.....                                                                                                          | S.69        |
| 8.2       | Sekundärliteratur.....                                                                                                        | S.70        |
| 8.3       | Onlinequellen.....                                                                                                            | S.72        |
| 8.4       | UN Dokumente.....                                                                                                             | S.75        |

#### Anhang: Lebenslauf

## Abkürzungen

|        |                                                             |
|--------|-------------------------------------------------------------|
| AU     | African Union                                               |
| CEB    | UN Chief Executives Board                                   |
| DaO    | Delivering as One                                           |
| ECOSOC | Economic and Social Council                                 |
| FAO    | Food and Agricultural Organization                          |
| HACT   | Harmonizes Approach to Cash Transfers                       |
| HLCM   | High-Level Committee on Management                          |
| HLCP   | High-Level Committee on Programmes                          |
| HLP    | High-Level Panel                                            |
| HUO    | Head of UNIDO Operations                                    |
| IAEA   | International Atomic Energy Agency                          |
| IBRD   | International Bank for Reconstruction and Development       |
| IFAD   | International Fund for Agricultural Development             |
| ILO    | International Labor Organization                            |
| IMF    | International Monetary Fund                                 |
| LDC    | Least Developed Country                                     |
| MBN    | Monthly Briefing Notes                                      |
| MDGs   | Millennium Development Goals                                |
| MTPF   | Medium-Term Planning Framework                              |
| NGO    | Non-Governmental Organization                               |
| PCF    | Programme Coordination and Field Operations Division        |
| PTC    | Programme Development and Technical Cooperation Division    |
| RC     | Resident Coordinator                                        |
| RCS    | Resident Coordinator System                                 |
| RRT    | Rapid Response Team                                         |
| RSF    | Regional Strategies and Field Operations Division           |
| SQA    | Strategic Research, Quality Assurance and Advocacy Division |
| TC     | Technical Cooperation                                       |
| UN     | United Nations                                              |
| UNCT   | United Nations Country Team                                 |
| UNCTAD | United Nations Conference on Trade and Development          |

|         |                                                                  |
|---------|------------------------------------------------------------------|
| UNDAF   | United Nations Development Assistance Framework                  |
| UNDG    | United Nations Development Group                                 |
| UNDP    | United Nations Development Programme                             |
| UNDP RR | United Nations Development Programme Resident Representative     |
| UNEP    | United Nations Environment Programme                             |
| UNESCO  | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation |
| UNFPA   | United Nations Population Fund                                   |
| UNICEF  | United Nations International Children's Emergency Fund           |
| UNIDO   | United Nations Industrial Development Organization               |
| WFP     | World Food Programme                                             |
| WTO     | World Trade Organization                                         |

# 1. Einleitung

Diese Arbeit entstand im Rahmen der Tätigkeit der Autorin bei der Organisation der Vereinten Nationen für Industrielle Entwicklung (UNIDO), wo sie von März bis September 2011 als Praktikantin tätig war. Die UN Reform von 2006, die unter dem Motto *System-wide Coherence* lief, war besonders wichtig, um in der globalisierten Welt mit anderen internationalen Akteuren mithalten zu können. Die Vereinten Nationen hatten bereits zuvor einige Reformideen und Vorschläge. Nicht wenige sind jedoch entweder am Veto im Sicherheitsrat oder internen Konflikten gescheitert. Die Reform von 2006 ist als Versuch zu verstehen, sich an die Bedingungen der heutigen multi- und bilateralen Entwicklungszusammenarbeit anzupassen.

Das Projekt *Delivering as One* (DaO), welches aus der Reform entstand, geht immerhin schon in sein fünftes Jahr und sollte mit gewissen Verbesserungen weitergeführt werden. Nach den anfänglichen acht Pilotländern, in denen das neue *DaO*-Konzept seit 2007 exemplarisch durchgeführt wurde, gibt es derzeit bereits fast 40 weitere Länder, die dieses Konzept für die Zusammenarbeit mit den Vereinten Nationen angenommen haben. Das Ziel dieser neuen Initiative ist es, effizientere Entwicklungskooperation zu leisten, indem unter anderem die Transaktionskosten reduziert werden. Dies verlangt sowohl einen Abbau bürokratischer Hürden im UN System als auch eine bessere Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen UN Organisationen.

Diese Arbeit soll dem Leser einen Überblick über die Theorie des Systems der internationalen Organisationen sowie einen Einblick in die Geschichte und Struktur der Weltorganisation geben, um die Bedeutung der Reform von 2006 besser zu verstehen. Nach einer kurzen Einführung in Mandat und Aufbau der UNIDO sollen die (strukturellen) Auswirkungen auf diese UN Sonderorganisation sowie die Entwicklung in Bezug auf die *Delivering as One*-Projekte, bei denen die UNIDO mitgewirkt hat, analysiert werden um daraus entsprechende Schlussfolgerungen ziehen zu können.

## 1.1 Forschungsfrage und Hypothese

**Forschungsfrage:** Welche Auswirkungen hatte die Reform von 2006 auf die Struktur und Arbeitsweise der UNIDO? Wurden die sich daraus ergebenden Änderungen durchgesetzt?

Hypothese 1: Wenn das *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* weiter ausgebaut werden würde, dann könnte in Zukunft eine noch effektivere und effizientere Arbeit der UNIDO im Reformkontext gewährleistet werden.

Hypothese 2: Je weniger die Forderungen der UN Reform 2006 in die UNIDO-interne Umstrukturierung von 2010 und 2011 mit einbezogen wurden, desto nachteiliger hat sich dies auf die Arbeitsweise der UNIDO im Reformkontext ausgewirkt.

## 1.2 Methode

Methodisch stützt sich die Arbeit auf Primärquellen, wie offizielle Dokumente und Resolutionen der Vereinten Nationen, welche nach eingehender Recherche qualitativ analysiert wurden. Des Weiteren fanden Monografien, Beiträge aus Sammelbänden und relevante Internetquellen Eingang in die Analyse.

Die berufliche Tätigkeit der Autorin in der UNIDO beinhaltet auch die teilnehmende Beobachtung als Methode um komplexe Zusammenhänge besser verstehen zu können. Aufgrund der Literaturrecherche fließen auch relevante Sekundärquellen in die Arbeit ein, die helfen sollen, aus den Primärquellen herangeführte Aussagen zu bewerten und gegenüberzustellen.

Überdies wurde mit UN Experten gesprochen beziehungsweise Interviews geführt, wobei kein einheitlicher Fragentypus verwendet wurde. Die Experten bildeten eine wichtige Informationsquelle, wobei jeder zu seiner eigenen Expertise und zu einem anderen Sachverhalt in einem Leitfadeninterview befragt wurde.

Die Interpretation der herangezogenen Texte erfolgt mit den methodischen Regeln der Hermeneutik. Mit dieser Methode wird der Sinn eines sprachlichen Dokuments übersubjektiv nachvollziehbar gemacht.

Es soll bereits hier angemerkt werden, dass diese Arbeit mehrere englische Begriffe beinhaltet, da eine Übersetzung ins Deutsche in den meisten Fällen dem Original nicht gerecht wird und daher zu Verwirrung führen kann.

Es soll ebenso hier angeführt werden, dass nicht immer auf eine gendergerechte Sprache geachtet wurde, dies aber weder absichtlich noch mit Hintergedanken geschehen ist.

## 2.Theoretischer Rahmen

### 2.1 Global Governance

Das Konzept von *global governance* ist jung aber doch in vielen unterschiedlichen Wegen beschrieben. Da es das Wort „global“ beinhaltet, kann der Begriff nie vollständig definiert werden, weil die Definition selbst weltweit variiert.

Einer der ersten Versuche das Phänomen zu beschreiben, stammt von der *Commission on Global Governance* aus dem Jahre 1995. Diese unabhängige Gruppe von berühmten internationalen (politischen) Personen versuchte Governance wie folgt zu beschreiben: „*the sum of the many ways individuals and institutions, public and private, manage their common affairs. It is a continuing process through which conflicting or diverse interests may be accommodated and cooperative action may be taken.*”<sup>3</sup>

In vielen Fällen wird *global governance* mit dem Begriff *global government* gleichgesetzt. Doch anstatt einer hierarchischen Struktur von Autorität ist es eine „collection of governance-related activities, rules, and mechanisms, formal and informal, existing at a variety of levels in the world today.”<sup>4</sup>

Die Teile, die *global governance* ausmachen sind internationale Regeln, Normen, Gesetze und Strukturen. Mit letzteren sind formale internationale Organisationen oder Vereinbarungen gemeint, die Entscheidungsprozesse, das Teilen von Informationen, analytische Funktionen, etc. zum Ziel haben. In manchen Fällen sind das auch internationale Regime, welche aus auf ein besonderes Thema ausgerichtete Prinzipien, Regeln und Normen bestehen.

#### *Akteure*

Die Akteure in diesem Konzept variieren je nach Theorie der Internationalen Beziehungen. Tatsache ist jedoch, dass sie in transnationalen und transstaatlichen Netzwerken agieren. Margaret Karns und Karen Mingst differenzieren zwischen Staaten, internationalen zwischenstaatlichen Organisationen, Nichtregierungsorganisationen, Experten, sogenannten *global policy networks* und multinationalen Körperschaften. Diese formen untereinander wiederum Allianzen.

---

<sup>3</sup> Commission on Global Governance: Our Global Neighbourhood. Report of the Commission on Global Governance. Oxford University Press. Oxford. 1995, Seite 2

<sup>4</sup> Karns, Margaret P./ Mingst, Karen A.: International Organizations. The Politics and Processes of Global Governance. Lynne Rienner Publishers. Colorado. 2004, Seite 4

## *Internationale zwischenstaatliche Organisationen*

Internationale zwischenstaatliche Organisationen bestehen im Normalfall aus drei oder mehreren Mitgliedstaaten, die durch ein formales zwischenstaatliches Abkommen rechtlich gebunden sind. Die größte Organisation mit den meisten Aufgabenbereichen im internationalen System sind die Vereinten Nationen.<sup>5</sup> In den meisten Fällen geht es den Staaten darum, gemeinsame Interessen zu verfolgen. Solche Organisationen gelten weiterhin als Fora für zwischenstaatliche Verhandlungen, Schlichtung von Streitfällen, das Zusammentragen und Austauschen von Informationen und das Überprüfen von Entwicklungen.<sup>6</sup>

Obwohl solche Organisationen oft nur Empfehlungen abgeben, haben sie dennoch in manchen Fällen derart hohen Einfluss, dass Staaten ihre nationale Strategie ändern beziehungsweise anpassen – ein Beispiel dafür ist die Europäische Union. Die Effektivität von internationalen zwischenstaatlichen Organisationen liegt in dem Willen der einzelnen Akteure (Staaten) Verpflichtungen einzugehen. Manchmal können auch Gruppenzwang (durch die Zivilgesellschaft) oder moralische Bedenken zum Einlenken der Nationalstaaten führen. Laut Volker Rittberger und Bernhard Zangl ist die Errichtung und Erhaltung von internationalen Organisationen keine Frage des Angebots sondern der Nachfrage. Es bedarf also immer dann einer internationalen Organisation, „wenn Staatsgrenzen überschreitende Interdependenzbeziehungen sich in Interaktionsergebnisse übersetzen, die von den Staaten im Lichte ihrer Interessen als unerwünscht oder verbesserungsfähig eingeschätzt werden“<sup>7</sup>.

Internationale Organisationen sind neben Politikprogrammen und operativen Tätigkeiten für das Sammeln von Informationen zuständig. „Durch ihre informationellen Tätigkeiten tragen internationale Organisationen dazu bei, dass Entscheidungen, seien sie programmatischer oder operativer Art, möglichst schnell und richtig getroffen werden, gegebenenfalls möglichst schnell und realitätsadäquat korrigiert werden können sowie ihrer Umwelt rasch und adressatenfreundlich mitgeteilt werden.“<sup>8</sup>

In Bezug auf die informationellen Tätigkeiten kommen den internationalen

---

<sup>5</sup> Vgl. Karns/Mingst 2004, Seite 7

<sup>6</sup> Vgl. Karns/Mingst 2004, Seite 8

<sup>7</sup> Rittberger, Volker/ Zangl, Bernhard: Internationale Organisationen. Politik und Geschichte. Europäische und weltweite internationale Zusammenschlüsse. Leske + Budrich. Opladen. 2003, Seite 41

<sup>8</sup> Rittberger 2003, Seite 176

zwischenstaatlichen Organisationen drei Hauptaufgaben zu – sie sind Sammel- und Publikationsstelle von Informationen, eigenständige Erzeuger von Informationen oder Ort des Austausches von Informationen.<sup>9</sup>

Nach dieser kurzen Einführung soll in Folge nur auf den (neoliberalen) Institutionalismus eingegangen werden, da im Zentrum dieses theoretischen Ansatzes die Nationalstaaten als Akteure stehen.

## 2.2 (Neo-) Institutionalismus

Laut André Lecours ist der Institutionalismus – ob alt oder neu – immer ein Kritikpunkt in der politischen Theorie gewesen. Hauptsächlich deshalb, weil diese Denkschule einen starken Amerika-Bezug hat. Da man anfangs den alten Institutionalismus dort derart zu kritisieren, bildete sich mit der Zeit ein neuer Institutionalismus heraus. Doch war der Ansatz als Ganzes nicht nur auf Amerika beschränkt. Auch unter europäischen Wissenschaftlern fand er Anklang. Hier zeigte sich nur der Unterschied, dass diese es im Gegensatz zu Amerika nie nötig hatten, „to bring the state back in“<sup>10</sup>, da er in Europa nie verbannt wurde.

Die Hauptfrage, die in diesem Ansatz aufkommt, ist, was man unter Institutionen versteht. Bereits der alte Institutionalismus sah darunter materielle Strukturen wie Konstitutionen, Kabinette, Parlamente, Bürokratien, Gerichte, Armeen, föderale oder autonome Arrangements und in manchen Fällen auch politische Parteien. Zusammenfassend hatten Institutionen immer was mit dem Staat oder der Regierung zu tun.<sup>11</sup>

Diese materielle Sichtweise kommt zwar auch im neuen Institutionalismus vor, wird aber nicht von allen Vertretern geteilt. Hierunter fallen beispielsweise jene, die Institutionen durch Normen und Werte definieren. Die Definition von Institutionen ist essentiell für den Ansatz, da dieser deshalb variieren kann. So besteht die größte Differenz in der materiellen Sicht auf der einen Seite und der ideellen beziehungsweise normativen auf der anderen Seite.<sup>12</sup>

Das theoretische Hauptargument des neuen Institutionalismus ist, dass Institutionen die Entwicklungen formen. Vertreter dieses Ansatzes gehen davon aus, dass Institutionen „represent an autonomous force in politics [and] that their weight is felt on action and

---

<sup>9</sup> Vgl. Rittberger 2003, Seite 176

<sup>10</sup> Lecours, André [Hrsg.]: New Institutionalism. Theory and Analysis. University of Toronto Press. Toronto [u.a.]. 2005, Seite 3

<sup>11</sup> Vgl. Lecours 2005, Seite 6

<sup>12</sup> Vgl. Lecours 2005, Seite 7

outcomes.”<sup>13</sup>

Alles in allem fokussiert diese Perspektive “the ways in which action is structured”<sup>14</sup>.

### *Staaten als Akteure*

Karns und Mingst heben anhand von Beispielen die anhaltende Relevanz von Nationalstaaten im internationalen System beziehungsweise im (Neo-) Institutionalismus hervor.<sup>15</sup> In Bezug auf deren Einfluss auf zwischenstaatliche Organisationen sind sie der Meinung, dass viele Faktoren die Rolle der Staaten in diesem Zusammenhang bestimmen. Tatsache ist, dass die relative Macht der Staaten von Bedeutung ist. Daraus ergibt sich auch, dass nicht alle Staaten dieselbe Relevanz in solchen Organisation haben. Damit sind vor allem starke Staaten wie die fünf permanenten Mitglieder des UN Sicherheitsrates oder Deutschlands Rolle in der UNIDO gemeint. Karns und Mingst nutzen Staaten zwischenstaatliche Organisationen in verschiedenen Varianten. „Multilateral diplomacy provides opportunities for states to form regional blocs and coalitions as well as to link specific issues together so as to enhance their bargaining power.”<sup>16</sup> Hier wird aber auch festgehalten, dass zwischenstaatliche Organisationen die Agenden der Nationalstaaten formen.<sup>17</sup> Um die Mitgliedschaft in verschiedenen Organisationen koordinieren zu können, haben viele Staaten spezielle Komitees gegründet. Diese sollten dabei behilflich sein, die Mitgliedschaft so effektiv wie möglich zu gestalten.

Die Mitgliedsstaaten einer Organisation leisten durch ihre Beitragszahlungen und die Übermittlung von Informationen jene Unterstützung, die die Organisationen brauchen um ihre Arbeit erst aufzunehmen. Es ist laut Volker Rittberger in der Regel davon auszugehen, dass Staaten die Entscheidung ihrer Unterstützung mit Blick auf die mögliche Gegenleistung der jeweiligen zwischenstaatlichen Organisation treffen.<sup>18</sup>

Das Thema, das in diesem Zusammenhang am umstrittensten ist, ist die Souveränität der Nationalstaaten. So schreibt beispielsweise die UN Charta vor, dass Souveränität in Bezug auf

---

<sup>13</sup> Lecours 2005, Seite 8

<sup>14</sup> Powell, Walter W./ DiMaggio, Paul J. [Hrsg.]: The New Institutionalism in Organizational Analysis. The University of Chicago Press. Chicago [u.a.]. 1991, Seite 11

<sup>15</sup> Vgl. Karns/Mingst 2004, Seite 249

<sup>16</sup> Karns/Mingst 2004, Seite 250

<sup>17</sup> Vgl. Karns/Mingst 2004, Seite 251

<sup>18</sup> Vgl. Rittberger 2003, Seite 116

Gefährdung des weltweiten Friedens keine Rolle spielen darf. Außerdem wird auch neben anderen Limitierungen Souveränität im Lichte der *global governance* als „carrying responsibilities“<sup>19</sup> interpretiert, was bedeutet, dass nicht nur das Staatsterritorium oder die -unabhängigkeit sondern auch der Schutz von Personen in diesen Bereich fällt.

Zusammenfassend ist also zu sagen, dass internationale zwischenstaatliche Organisationen zwar auf ihre Mitgliedsstaaten angewiesen sind um zu existieren, dennoch aber durch Nachfrage entstehen (Vereinte Nationen). Des Weiteren kann in manchen Fällen auch die Kooperation die Agenden der Nationalstaaten formen (Europäische Union).

### **3. Die Vereinten Nationen<sup>20</sup>**

Die Vereinten Nationen wurden am 26. Juni 1945 in San Francisco als Nachfolgeorganisation des Völkerbundes gegründet. Ihr ursprüngliches Ziel war es den weltweiten Frieden zu erhalten sowie die kollektive Sicherheit und die ökonomische Zusammenarbeit zu verbessern. Ihre Grundlage ist die UN Charta. Heute zählen die Vereinten Nationen 193 Mitgliedsstaaten und sind somit ein wichtiger Bestandteil des internationalen Systems.

Da das System der UN ein sehr komplexes ist und sich die Organisation selbst als ein breites, globales Forum für internationale Kooperation versteht, ist es schwierig ihren heutigen Zuständigkeitsbereich genau zu beschreiben beziehungsweise einzuschränken.<sup>21</sup> Nach Gareis und Varwick stützt sich die Arbeit der UN prinzipiell auf eine „breite Auffassung von Frieden [...], die über die Verhinderung von Krieg hinaus die Verbesserung der humanitären und sozialen Lage für die Menschen, die Stärkung des Völkerrechts sowie weitreichende entwicklungspolitische Anliegen umfasst.“<sup>22</sup> Besonders aber das Prinzip der kollektiven Sicherheit spielt eine große Rolle und ist auch immer wieder Thema von Reformen.

Andrew Boyd, der bereits 1946 ein Handbuch der Vereinten Nationen publizierte, beschreibt die Hauptaufgabe der Weltorganisation etwas einfacher und allgemeiner: „WE [sic!] need the United Nations Organization for precisely the same reasons that we need a police force, judges, and a code of law. We have found that we cannot live as civilized human beings

---

<sup>19</sup> Karns/Mingst 2004, Seite 251

<sup>20</sup> Dieser Begriff wird weiterführend mit UN (United Nations) abgekürzt.

<sup>21</sup> Vgl. Gareis, Sven Bernhard/ Varwick, Johannes: Die Vereinten Nationen. Aufgaben, Instrumente und Reformen. Leske + Budrich. Opladen. 2002, Seite 27

<sup>22</sup> Gareis/Varwick 2002, Seite 27

unless we have policemen and judges and laws. We know that if we lost these three essentials, our society would become a savage chaos in which no man would be safe; in one word, an anarchy.”<sup>23</sup> Dies mag heute angesichts der vielen Aufgaben vielleicht überholt klingen, im Kern können sich aber wohl auch die UN damit identifizieren, immerhin sind beinahe alle Staaten Mitglied der Weltorganisation.

### 3.1 Vorgeschichte

Erste Anfänge machten die Vereinten Nationen bereits 1942, als der Begriff das erste Mal in einem internationalen Abkommen vorkam. Besonders interessant ist in dieser Hinsicht das bereits genannte Handbuch von Andrew Boyd, worin die Anfänge der Weltorganisation detailliert beschrieben werden.

So kam es bereits am 1. Jänner 1942 zu einer *Joint Declaration by the United Nations*, die von 26 alliierten Staaten unterschrieben wurde, um zusammen gegen die Achsenmächte vorzugehen. Bekannt wurde dieses Abkommen unter der *Washington Declaration*. Erst 1943 kam es in Moskau zu genaueren Bestimmungen, die den Grundstein für die Vereinten Nationen legen sollten. 1944 wurde von den vier damaligen Supermächten Großbritannien, USA, China und Sowjetunion der sogenannte *Dumbarton Oaks Plan* entworfen, wo bereits über die Gründung eines Sicherheitsrates, einer Generalversammlung sowie eines Wirtschafts- und Sozialrats diskutiert wurde. Der Plan wurde dann schlussendlich 1945 bei einer großangelegten Konferenz in San Francisco auch anderen interessierten Staaten zur Diskussion vorgelegt. Nach mehr als zwei Monaten unterschrieben insgesamt 51 Staaten die Charta der Vereinten Nationen, die in der Konferenz entwickelt wurde.<sup>24</sup> Ratifiziert und damit in Kraft gesetzt wurde sie jedoch erst 1946. Einer der großen Unterschiede zum Völkerbund, der der neugegründeten Weltorganisation vorausging, war die uneingeschränkte Unterstützung der USA. Obwohl an den Verhandlungen 50 Staaten teilnahmen (Polen wurde erst am Ende der Konferenz als Mitglied aufgenommen), kristallisierte sich bereits eine Vormacht der Großen Fünf (Großbritannien, USA, Frankreich, China, Sowjetunion) heraus, was bei den ersten Sitzungen des Sicherheitsrats zu Problemen führte, da keiner der fünf Staaten seine Vormachtstellung aufgeben wollte.<sup>25</sup> Dennoch war es allen 51 Mitgliederstaaten

---

<sup>23</sup> Boyd, Andrew: *The United Nations Organization Handbook*. The Polit Press Limited. London. 1946, Seite 9

<sup>24</sup> Vgl. Boyd 1946, Seite 30

<sup>25</sup> Vgl. Boyd 1946, Seite 144ff

ein Anliegen zu kooperieren, da eine Mitgliedschaft in den Vereinten Nationen in jener Zeit einen enormen Vorteil darstellte. Allen Staaten war bewusst, dass sie nur so den gerade geschlossenen Frieden erhalten und sich damit selbst schützen konnten. Boyd versuchte bereits damals die Frage zu beantworten, ob die Vereinten Nationen überleben würden und beantwortete diese damit, dass die Nationen dazu gezwungen waren zu kooperieren um einen weiteren Krieg zu verhindern und nicht vollkommen von der Bildfläche zu verschwinden.<sup>26</sup>

### 3.2 Die Charta der Vereinten Nationen

Wie bereits erwähnt stellt die UN Charta die völkerrechtliche Grundlage der Weltorganisation dar. Sie beschreibt die zentralen Ziele der Vereinten Nationen.<sup>27</sup> „The UN Charter provides for a stronger system of decision-making and action to maintain or restore international peace and security [...]. The Charter also makes greater allowance for the continued separate roles of states in international security matters [...] and of individual and collective self-defense even outside a UN framework.“<sup>28</sup> Dieses Gründungsdokument wird als besonders wichtig erachtet, da es die Vereinten Nationen vom Völkerbund und damit seinem Scheitern unterscheidet. Dennoch ist die Charta als ein Kompromiss zu verstehen, der nur durch die Ausnahmesituation des Zweiten Weltkrieges zustande kommen konnte.<sup>29</sup> Die Unantastbarkeit der Charta zieht sich bis heute hin. Dies ist unter anderem ein Grund, warum Reformen in den Vereinten Nationen schwierig sind.

Laut Gareis und Varwick sind die Grundsätze und Ziele der Vereinten Nationen in der Charta rechtlich gesehen unklar formuliert und daher auslegungsfähig. Auch vermeintliche Folgen bei Verstößen sind nicht klar festgelegt. Eine Prioritätensetzung in Bezug auf die Ziele ist nicht direkt ersichtlich und auch die Kompetenzen einzelner Organe sind für Interpretationen offen.<sup>30</sup>

### 3.3 Aufgabenbereiche

Um die genauen Aufgabenbereiche der Vereinten Nationen zu beschreiben, plädiert Peter J. Opitz für eine Reduzierung der Komplexität des Systems. Er teilt das Mandat der

---

<sup>26</sup> Vgl. Boyd 1946, Seite 149, 151, 157

<sup>27</sup> Vgl. Charter of the United Nations

<sup>28</sup> Roberts, Adam/ Kingsbury, Benedict: Presidig over a divided world: Changing UN roles, 1945-1993. International Peace Academy. Lynne Rienner Publishers, Inc. London [u.a.]. 1994, Seite 26

<sup>29</sup> Vgl. Gareis/Varwick 2002, Seite 35

<sup>30</sup> Vgl. Gareis/Varwick 2002, Seite 36

Weltorganisation grob in sechs Kategorien<sup>31</sup>:

- System kollektiver Sicherheit
- wirtschaftliche Zusammenarbeit
- internationaler Menschenrechtsschutz
- Realisierung des Selbstbestimmungsrechts der Völker
- globaler Umweltschutz
- Weiterentwicklung des Völkerrechts

Während die ersten zwei Punkte bereits 1945 fokussiert wurden, ergaben sich letztere erst aus globalen Entwicklungen. Der Ruf nach dem Schutz der Umwelt wurde in den 1970ern laut, das Selbstbestimmungsrecht der Völker vor allem nach dem Ende des Kalten Krieges.

Opitz erklärt die Ausweitung der Aufgabenbereiche mit grundlegenden Veränderungen in den Vereinten Nationen.<sup>32</sup> Die Mitgliederzahl vervierfachte sich beinahe. Mit der Aufnahme vieler neuer Staaten nach den Entkolonialisierungsprozessen in den 1960ern, nahm der Einfluss anderer Kulturkreise zu. Die UN selbst erweiterten ihren Personalbestand und ihr Budget. Zudem gab es aufgrund dieser Entwicklungen eine Machtverschiebung zwischen den Hauptorganen, da die Generalversammlung durch den Beitritt von etlichen Entwicklungsländern sukzessive vergrößert wurde. Es wurden nun auch Themen behandelt, die von den Entwicklungsländern gefordert wurden, auch wenn diese im Endeffekt nicht umgesetzt wurden, wie etwa die Forderung des Südens nach einer neuen Weltwirtschaftsordnung.

Der Ost-West-Konflikt, der bis in die 1980er die Arbeit der UN politisch instrumentalisierte, wurde von den angespannten Nord-Süd-Beziehungen, die sich bereits nach der ersten Entkolonialisierungswelle herauskristallisierten, abgelöst.

Nach der Gründung zahlreicher Sonderorganisationen und Kommissionen, die sich um spezifische Probleme kümmern sollten und vor allem ab den 1970ern den Bereich Entwicklung im Visier hatten, kam es in den 1990ern erneut zur Debatte der kollektiven Sicherheit. Der Kalte Krieg war vorbei, zahlreiche Staaten erklärten ihre Unabhängigkeit von der Sowjetunion, Stellvertreterkriege wurden weitergeführt. Die Blauhelmeinsätze der UN wurden berühmt.

---

<sup>31</sup> Vgl. Opitz, Peter J.: Die Vereinten Nationen. Geschichte, Struktur, Perspektiven. Wilhelm Fink Verlag. München. 2002. Seite 7

<sup>32</sup> Vgl. Opitz 2002, Seite 26f

Da die Vereinten Nationen hier extreme Misserfolge (Ruanda, Srebrenica, etc.) einstecken mussten, verschrieb man sich ab Mitte der 1990er Reformen im Bereich der *peace keeping operations*. Ins Kreuzfeuer der Kritik geriet hier vor allem der Sicherheitsrat, der laut Experten maßgebende Strukturdefizite aufwies. Alle seit 1992 angestrebten Reformversuche, was sowohl die Blauhelmeinsätze als auch den Sicherheitsrat betraf, scheiterten daran, dass mächtige (Industrie-)Staaten und Staatengruppen sich gegen eine Aufwertung der Weltorganisation und damit gegen eine Neuordnung des internationalen Bereichs stellten.<sup>33</sup> Auch die Unantastbarkeit der UN Charta verhinderte grundlegende Verbesserungen.

Als positiv gilt die Organisationsreform des Sekretariats, bei der auf Zusammenlegungen und eine kostenbewusste Managementstruktur geachtet wurde, um sowohl doppelte Arbeit als auch unnötige Kosten zu vermeiden.<sup>34</sup>

Weitaus kritischer beurteilt diese Veränderungen Maurice Bertrand, der der festen Überzeugung ist, dass nicht nur die komplexe Struktur der Weltorganisation an den lähmenden Entwicklungen schuld sei, sondern die absolute Realitätsferne der Vereinten Nationen, die unter anderem durch den politische Machtkampf zwischen den Mitgliedsstaaten ausgelöst wurde.<sup>35</sup> Bertrand setzt sich nicht für eine Reform der UN sondern eine völlige Neugründung ein.<sup>36</sup>

### 3.4 Struktur

Die Vereinten Nationen setzen sich aus sechs Hauptorganen sowie zahlreichen Unterorganen zusammen. Neben dem Sicherheitsrat, der Generalversammlung, dem Wirtschafts- und Sozialrat, dem Sekretariat, dem Treuhandschaftsrat<sup>37</sup> und dem Internationalen Gerichtshof, zählen die Vereinten Nationen 14 Programme beziehungsweise funds, 17 Sonderorganisationen sowie zahlreiche Kommissionen und Ausschüsse. Die Weltorganisation wurde über die letzten Jahrzehnte sukzessive um teilweise autonome

---

<sup>33</sup> Vgl. Opitz 2002, Seite 35

<sup>34</sup> Vgl. Opitz 2002, Seite 36

<sup>35</sup> Vgl. Maurice, Bertrand: UNO. Geschichte und Bilanz. Fischer. Frankfurt am Main. 1995. Seite 98

<sup>36</sup> Vgl. Bertrand 1995, Seite 142

<sup>37</sup> Der Treuhandschaftsrat wurde 1994 eingestellt und gilt daher in der Praxis nicht mehr als UN Hauptorgan.

Unterorganisationen erweitert, weil politische, wirtschaftliche oder gesellschaftliche Umstände weitere Spezialisierungen notwendig machten.

### *3.4.1 Generalversammlung*

Die Generalversammlung stellt als eines der Hauptorgane der Vereinten Nationen ein einzigartiges Forum für multilaterale Diskussionen dar, da jeder einzelne Mitgliedsstaat durch eine Stimme vertreten und damit gleichberechtigt ist.<sup>38</sup> Gareis und Varwick beschreiben dieses Organ als ein „Forum intergouvernementaler Konsultation und Kooperation“<sup>39</sup>. Die Generalversammlung besteht aus sechs Hauptausschüssen, die sich wiederum mit spezifischen Themen auseinandersetzen. Die Generalversammlung gilt zwar intern als gesetzgebendes Organ (gegenüber dem Sekretariat, etc.), kann nach außen hin aber nur Empfehlungen abgeben, an die die Mitgliedsstaaten völkerrechtlich nicht gebunden sind.<sup>40</sup> Dennoch hat enormer Druck aus der Öffentlichkeit die Erklärungen der Generalversammlung über die letzten Jahrzehnte quasi bindend gemacht.

Die Generalversammlung kann dem Sicherheitsrat Themen zur Diskussion vorschlagen oder selbst Sondersitzungen einberufen.

### *3.4.2 Sicherheitsrat*

Der Sicherheitsrat ist das mächtigste Hauptorgan der Vereinten Nationen. Im Exekutivorgan der Weltorganisation sind nach Artikel 23 der UN Charta 15 Mitglieder vertreten, wobei hier zwischen ständigen und nicht ständigen Mitgliedern unterschieden wird. Die festgesetzten fünf ständigen Mitglieder sind Frankreich, Großbritannien, die USA, Russland und China. Die zehn nicht ständigen Mitglieder des Sicherheitsrats werden von der Generalversammlung der Vereinten Nationen für eine Periode von zwei Jahren gewählt. Bei der Zusammensetzung berücksichtigt werden sowohl der Beitrag der UN Mitglieder insbesondere zur Wahrung des Weltfriedens und der internationalen Sicherheit sowie die geografische Verteilung der Sitze. Vertreten sind fünf Staaten aus Afrika und Asien (drei afrikanische und zwei asiatische Staaten), zwei Staaten aus Lateinamerika, zwei aus der Gruppe der westeuropäischen und anderen Staaten<sup>41</sup>, und ein osteuropäischer Staat.

---

<sup>38</sup> Vgl. <http://www.un.org/en/ga/>, Zugriff am 11.11.2011, 12:52

<sup>39</sup> Gareis/Varwick 2002, Seite 46

<sup>40</sup> Vgl. Cede/ Sucharipa-Nehrmann: Die Vereinten Nationen. Recht und Praxis. Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung [u.a.]. Wien [u.a.]. 1999, Seite 29

<sup>41</sup> USA, Kanada, Japan, Australien, Neuseeland und Israel

Gemäß Artikel 24, Absatz 1 der UN Charta trägt der Sicherheitsrat der Vereinten Nationen die Hauptverantwortung für die internationale Sicherheit und damit für die Wahrung des Weltfriedens. Dies ist zugleich die Hauptaufgabe nach Artikel 1, Absatz 1 der UN Charta. Nach Artikel 24, Absatz 2 ist der Sicherheitsrat bei der Erfüllung seiner Aufgabe dazu verpflichtet, die Ziele und Grundsätze der Organisation zu beachten. Seine Befugnisse werden diesbezüglich in den Artikeln 6, 7, 8 und 12 der UN Charta festgeschrieben. Die wichtigsten Befugnisse beziehen sich auf die Erlassung von Maßnahmen zur friedlichen Streitbeilegung nach Kapitel 6 der UN Charta sowie nicht militärische und militärische Sanktionsschritte gemäß Kapitel 7 der UN Charta, einer vorgeschriebener Feststellung eines Friedensbriefes nach Artikel 39 der UN Charta sowie einer Bedrohung des Internationalen Friedens oder einer Angriffshandlung von Seiten des Sicherheitsrates.<sup>42</sup> Der Sicherheitsrat kann die Aufnahme neuer Mitglieder vorschlagen, was in Folge mit der Generalversammlung diskutiert wird. Die 15 Mitgliedsstaaten des Rates kommen vor allem dann zum Zug, wenn es zwischenstaatliche Konflikte gibt oder die Überlegung einer humanitären Intervention besteht.<sup>45</sup>

### 3.4.3 Wirtschafts- und Sozialrat

Der ECOSOC (*Economic and Social Council*), wie er auch genannt wird, besteht aus 54 Mitgliedern, die von der Generalversammlung gewählt werden. Seine Aufgaben liegen im wirtschaftlichen und sozialen Bereich, der in der Verantwortung der Vereinten Nationen liegt. Der ECOSOC unterliegt satzungsgemäß der Autorität der Generalversammlung, er nimmt zudem Aufgaben wahr, die in Zusammenhang mit Empfehlungen dieser stehen und solche, um die er von anderen Sonderorganisationen gebeten wird. Diese Überlappung von Tätigkeitsbereichen und die unzureichende Festschreibung der Aufgaben in der Charta haben in der Vergangenheit öfters zu Konfliktsituationen geführt.<sup>46</sup>

Der ECOSOC ist neben der Generalversammlung das Organ, in dem überproportional viele Entwicklungsländer vertreten sind. Da in diesem Gremium eine Wiederwahl nach dreijähriger Amtszeit möglich ist, gelten einige Staaten bereits als ständige Mitglieder. Der Rat kann neben den Bereichen Wirtschaft und Soziales auch Aufgaben, die die Erziehung oder Gesundheit betreffen, übernehmen, weil er das Bindeglied zu den autonomen Sonderorganisationen darstellt. Auch dieses Organ hat sogenannte Nebenorgane –

---

<sup>42</sup> Vgl. Santos, Sofia: Die Reform des Sicherheitsrates der Vereinten Nationen und ihre Auswirkungen auf die internationale Ordnung. Nomos. Baden Baden. 2011, Seite 24 und 25, Fußnote 39

<sup>45</sup> Vgl. Gareis/Varwick 2002, Seite 50f

<sup>46</sup> Vgl. Cede/ Sucharipa-Behrmann 1999, Seite 37f

hauptsächlich Kommissionen – die sich auf einen Themenbereich (Frauen, Menschenrechte, etc.) spezialisiert haben. Das Gremium hält zudem gute Beziehungen zu anderen internationalen Akteuren, wie Nichtregierungs- und anerkannten Befreiungsorganisationen.<sup>47</sup>

#### 3.4.4 Treuhandschaftsrat

Nachdem das letzte Treuhandgebiet (Palau) 1994 in die Unabhängigkeit entlassen wurde, hat der Treuhandschaftsrat seine Arbeit vorübergehend eingestellt. Er gilt daher praktisch gesehen nicht mehr als Hauptorgan der UN. Mit den sukzessiven Unabhängigkeitserklärungen der insgesamt elf Treuhandgebiete, reduzierte sich die Mitgliederzahl, bis nur mehr die fünf ständigen Mitglieder des Sicherheitsrates den Rat betreuten. Dennoch wurden die Aufgaben des Rates noch nicht aus der Charta gestrichen. Es gab Überlegungen, das Organ wieder einzusetzen, als es zu mehreren zusammengebrochenen Staaten, sogenannten *failed states*, kam. Diese Idee hat sich jedoch bis dato nicht durchgesetzt.<sup>48</sup>

#### 3.4.5 Internationale Gerichtshof (IGH)

Der IGH, mit Sitz in Den Haag, gilt als Hauptrechtsprechungsorgan der Vereinten Nationen. Er setzt sich aus 15 unabhängigen Richtern zusammen, die gemeinsam vom Sicherheitsrat und der Generalversammlung bestimmt werden. Der Zuständigkeitsbereich des IGH ist sowohl in einem Kapitel der Charta als auch in einem eigenen Statut festgelegt. Jedes Land, das der UN beitrifft, ist auch Vertragspartei des IGH. Zudem können auch Staaten, die keine UN Mitglieder sind, das Statut des IGH ratifizieren. Fälle, die vor dem IGH verhandelt werden, betreffen ausnahmslos Konflikte zwischen zwei oder mehreren Staaten. Individuen können nicht angezeigt werden. Die Vertragsparteien, die vor den IGH treten, unterliegen dem „genossenschaftliche[n] Charakter des Völkerrechts“<sup>49</sup>. Die Rechtsprechung des IGH bindet ausschließlich die Streitparteien, eine allgemeine Wirkung kommt diesem Organ nicht zu.<sup>50</sup>

#### 3.4.6 Das Sekretariat

Das Sekretariat, dem der Generalsekretär vorsteht, ist für die Hauptadministration der Weltorganisation zuständig. Derzeitiger Generalsekretär ist der Südkoreaner Ban Ki-moon, er

---

<sup>47</sup> Vgl. Gareis/Varwick 2002, Seite 51f

<sup>48</sup> Vgl. Gareis/Varwick 2002, Seite 52f

<sup>49</sup> Gareis/Varwick 2002, Seite 54

<sup>50</sup> Vgl. Gareis/Varwick 2002, Seite 53f

wurde auf Vorschlag des Sicherheitsrates von der Generalversammlung gewählt.<sup>51</sup>

Das Sekretariat ist für die Koordination der Arbeit der anderen Hauptorgane, außer des IGH, verantwortlich, stellt den Haushaltsplan auf, führt die Finanzverwaltung durch, publiziert alle völkerrechtlichen Verträge, die ihm vorliegen und repräsentiert die Organisation nach Außen. Neben diesen administrativen verfolgt das Sekretariat auch politische Aufgaben, wie etwa den Sicherheitsrat auf friedensgefährdende Situationen aufmerksam zu machen. Das Sekretariat wurde unter dem ehemaligen Generalsekretär Kofi Annan (1997-2006) umfassend reformiert.

#### *3.4.7 Nebenorgane und Sonderorganisationen*

Das System der Vereinten Nationen beinhaltet ebenso zahlreiche Nebenorgane und Sonderorganisationen, die die Arbeit der Hauptorgane erleichtern sollen. Gareis und Varwick unterscheiden in dieser Hinsicht Spezialorgane, die von der UN selbst eingesetzt wurden und rechtsautonome Sonderorganisationen, die via Abkommen mit der Weltorganisation zusammenarbeiten.

Da sich die Arbeit mit den Auswirkungen der Reform von 2006 auf die Sonderorganisation UNIDO bezieht, soll im Weiteren auch nur auf die Geschichte, Struktur und Aufgabenbereiche dieser eingegangen werden.

#### *3.4.8 The United Nations Development Group (UNDG)*

Diese Gruppe vereinigt alle 32 UN Organisationen auf Hauptquartiersebene, die für den Bereich Entwicklung zuständig ist. Das gemeinsame Ziel ist, besonders auf Länderebene mehr Kohärenz zu erreichen und effektivere sowie effizientere Unterstützung in Hinblick auf die MDGs zu leisten.<sup>52</sup> Sie wurde angeführt, weil sie für die systemweite Führung der Entwicklungsaktivitäten der UN verantwortlich und damit auch Teil des Kohärenzansatzes der UN Reform von 2006 ist.

Die Aktivitäten der 1997 der vom damaligen Generalsekretär Kofi Annan gegründeten Gruppe, stehen im Einklang mit den Mandaten der UN Hauptorgane, besonders mit jenen der Generalversammlung.

Indem die Gruppe stetig versucht die Position des sogenannten *UN Resident Coordinators*

---

<sup>51</sup> Für weitere Informationen siehe <http://www.un.org/sg/>, Zugriff am 11.11.2011, 14:06

<sup>52</sup> Vgl. <http://www.undg.org/index.cfm?P=2>, Zugriff am 11.1.2012, 12:50

(RC) zu stärken und den UN Organisationen auf Länderebene dabei hilft, besser zusammenzuarbeiten, kreiert sie Synergien und macht die UN dabei zu einem verantwortungsvollen Partner für Regierungen.

Die undg stellt seit Oktober 2007 eine von drei Säulen des sogenannten *UN Chief Executives Boards* (CEB) dar, welches für die Koordination von und Kooperation zwischen den UN Organisationen auf globaler Ebene verantwortlich ist. Die Eingliederung der undg in dieses Organ war ein großer Schritt Richtung Kohärenz auf Hauptquartiersebene. Das CEB bringt die geschäftsführenden Leiter der verschiedenen UN Organisationen regelmäßig zusammen. Den Vorsitz dieser Einheit hat der Generalsekretär inne. Die beiden anderen Säulen sind das sogenannte *High-Level Committee on Management* (HLCM), das an der systemweiten Administration arbeitet sowie das sogenannte *High-Level Committee on Programmes* (HLCP), das sich mit globalen Regelwerken beschäftigt.

Die *undg Advisory Group* (undg AG) unterstützt den undg Vorstand in operationalen Dimensionen, besonders in Bezug auf das *Resident Coordinator system* (RCS).<sup>53</sup> Den Vorsitz der undg führt der Administrator des *United Nations Development Programme* (UNDP). Vizevorsitzender ist je für einen Turnus der Administrator einer UN Sonderorganisation, die Mitglied der undg ist.

Das sogenannte *UN Development Operations Coordination Office* (DOCO) ist für die technische Unterstützung der undg zuständig. Diese Einheit liefert die Verbindung zwischen den im Rahmen der undg geführten Diskussionen auf Hauptquartiersebene und den *United Nations Country Teams* (UNCTs) auf Länderebene. Sie ist des Weiteren dafür zuständig den Feldbüros bei der Vorbereitung von systemweiten Vereinbarungen und Richtlinien zur Seite zu stehen.<sup>54</sup>

#### 3.4.8.1 Arbeitsgruppen/Networks<sup>55</sup>

Nach anfänglich 19 Arbeitsgruppen besteht die undg seit 2008 aus zwei Arbeitsgruppen und zwei Networks, die auf spezifische Themen ausgerichtet sind:

---

<sup>53</sup> Vgl. <http://www.undg.org/index.cfm?P=1286>, Zugriff am 11.1.2012, 13:01

<sup>54</sup> Vgl. <http://www.undg.org/index.cfm?P=2>, Zugriff am 11.1.2012, 12:50

<sup>55</sup> Vgl. <http://www.undg.org/index.cfm?P=656>, Zugriff am 11.1.2012, 12:54

- *UNDG-ECHA*<sup>56</sup> *Working Group on Transition* (UNDG-ECHA WG-T)
- *Working Group on Resident Coordinator System Issues* (WG-RCSI)
- *UNDAF Programming Network* (UNDAF PN)
- *Joint Funding and Business Operations Network* (JFBO)

The *UNDG-ECHA Working Group on Transition* umfasst alle Akteure des UN Systems, die sich mit Entwicklung, *Peacebuilding* beziehungsweise *Peacekeeping* sowie mit dem humanitären Bereich beschäftigen. Sie ist dafür zuständig Regelwerke und Richtlinien für Länder zu erstellen, die sich nach einem Konflikt in einer Transition befinden, zu erstellen.<sup>57</sup>

Die Arbeitsgruppe WG-RCSI beschäftigt sich, wie der Name schon sagt, mit allen Belangen, die den *One Leader* betreffen. Sie zielt darauf ab, Instrumente und Richtlinien zu erschaffen, die die Fähigkeiten, Effektivität und Verantwortlichkeit des RCs stärken sollen. Des Weiteren versucht die Gruppe permanent die Beziehung zwischen dem *One Leader* und dem jeweiligen UNCT zu verbessern.<sup>58</sup>

Das *UNDAF Programming Network* zielt darauf ab, UNCTs bei der Planung des *United Nations Development Assistance Frameworks* (UNDAF) zu helfen. Dabei wird vor allem auf die sogenannten *cross-cutting issues* (Gender, Menschenrechte, Umwelt) geachtet. Die Erneuerung des Regelwerks in Bezug auf die UNDAFs fällt ebenso in den Arbeitsbereich dieses Networks.

Das *Joint Funding and Business Operations Network* arbeitet hauptsächlich an der Harmonisierung der Geschäftspraktiken.

UNIDO ist in allen vier Gruppen vertreten. Besonders involviert ist die Sonderorganisation in der Arbeitsgruppe, die sich mit dem *Resident Coordinator System* beschäftigt. Hier versucht das *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* seit Monaten zu erreichen, dass die neuen *Resident Coordinators* auch einem verpflichtenden Besuch nach Wien nachkommen müssen, um die dort ansässigen Organisationen in Gesprächen mit leitenden Amtsträgern besser kennen zu lernen.

---

<sup>56</sup> Executive Committee on Humanitarian Assistance

<sup>57</sup> Vgl. <http://www.undg.org/index.cfm?P=661>, Zugriff am 11.1.2012, 13:03

<sup>58</sup> Vgl. <http://www.undg.org/index.cfm?P=659>, Zugriff am 11.1.2012, 13:06

## 4. UNIDO

Während sich die Vereinten Nationen nach dem Zweiten Weltkrieg hauptsächlich damit beschäftigten, Europa wieder aufzubauen und den Frieden zu erhalten, verschob sich der Fokus nach dem Beginn der Entkolonialisierung hauptsächlich auf den Bereich der Entwicklung. In diesem Zeitraum – den 1960ern – entstanden mehrere Sonderorganisationen, die eigens mit verschiedenen Aufgaben, die die Entwicklung betrafen, betraut wurden. Die Anstrengungen der UN um die Unterstützung der Entwicklungsländer in den Sektoren Landwirtschaft, Finanzhilfe und Handel wurden bereits in den 1960ern durch die *Food and Agricultural Organization* (FAO), die *International Bank for Reconstruction and Development* (IBRD) beziehungsweise den *International Monetary Fund* (IMF) und die *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) abgedeckt. Dem Bereich der Industrie wurde jedoch erst durch die Gründung der *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO) genug Aufmerksamkeit geschenkt.<sup>60</sup> Diese wurde am 17. November 1966 mit Resolution 2152 (XXI) als autonome Unterorganisation der Generalversammlung gegründet. Den Status einer Sonderorganisation (*specialized agency*) gemäß Kapitel IX der UN Charta erhielt sie 1975.

### 4.1 Historischer Überblick

Am 17. November 1966 erließ die Generalversammlung der Vereinten Nationen die Resolution 2152 (XXI), aus der die Gründung der UNIDO als autonome Organisation hervorging. Der erste Exekutivdirektor der UNIDO wurde der Ägypter Ibrahim Helmi Abdel-Rahman.

Neun Jahre später genehmigte die Generalversammlung Resolution 3362 (S-VII), die die Verwandlung der UNIDO in eine Sonderorganisation vorschlug. Neuer Exekutivdirektor wurde der Algerier Abd-El Rahman Khane.

1979 versammelte sich in Wien eine UN Konferenz, die sich mit der Verwandlung der UNIDO in eine Sonderorganisation beschäftigte. Eine neue Verfassung wurde beschlossen. Nach sechs jährigen Beratungen zwischen den Mitgliederstaaten, trat die Satzung am 21. Juni

---

<sup>60</sup> Vgl. Köck, Heribert Franz/ Fischer, Peter: Das Recht der Internationalen Organisationen. Das Rcht der Weltfriedensorganisation (VB und UNO), der UN-Spezialorganisationen und der wichtigsten regionalen Organisationen im Dienste von kollektiver Sicherheit und Zusammenarbeit. Linde Verlag. Wien. 1997, Seite 476

1985 in Kraft.<sup>61</sup> Die erste Sitzung der UNIDO Generalkonferenz fand im August desselben Jahres statt. Erster Generaldirektor wurde der Philippine Domingo L. Siazon Jr.

1993 wurde die UNIDO einer weiteren Umstrukturierung unterzogen, die eine Fokussierung auf den Privatsektor zur Folge haben sollte. Das Amt des Generaldirektors hatte zu dieser Zeit der Mexikaner Mauricio de Maria y Campos inne.

1997 beschlossen die Mitgliedsstaaten einen Geschäftsplan für die zukünftige Rolle der UNIDO. Damit sollte die Sonderorganisation besser auf die veränderte ökonomische Situation reagieren. In der siebten Sitzung der Generalkonferenz wurde der Argentinier Carlos Magariños zum neuen Generaldirektor gewählt.

Im Zuge der Deklaration der Millenniumsziele, passte die UNIDO ihre Programme dementsprechend an.<sup>62</sup> Die Sonderorganisation zielte vor allem auf die *Millennium Development Goals* (MDGs) Nr. 1, 3, 7 und 8 ab. Diese beschäftigen sich mit Armut, Gleichberechtigung der Geschlechter beziehungsweise der Stärkung der Rolle der Frau, Energie und Umwelt sowie globalen Partnerschaften.<sup>63</sup>

2005 wurde Kandeh K. Yumkella aus Sierra Leone zum neuen Generaldirektor gewählt. Er hat das Amt nach wie vor inne.

Die UNIDO zählt derzeit 173 Mitglieder.

## 4.2 Umwandlung in eine *specialized agency*

Die Organisation wurde mit der Absicht gegründet, Entwicklungsländern (vor allem entkolonialisierte) beim Aufbau ihres industriellen Sektors zu helfen und ihre industrielle Produktivität zu steigern. Dies geschah beinahe ausschließlich auf Drängen der unabhängig gewordenen Entwicklungsländer, das die Vereinten Nationen dazu bringen sollte, sich verstärkt auf die „Dritte Welt“ zu konzentrieren. Aber auch damalige sozialistische Staaten pochten auf eine selbstständige Organisation, da auch sie der Ansicht waren, dass *„die Industrialisierung eine entscheidende Voraussetzung für die Erlangung der ökonomischen Unabhängigkeit der Entwicklungsländer und ihren ökonomischen und sozialen Fortschritt*

---

<sup>61</sup> Diese Verzögerung von sechs Jahren geschah hauptsächlich dadurch, dass sich die damaligen Mitgliedsstaaten in vielen Bereichen nicht einig waren (u.a. in der Mitgliedschaft).

<sup>62</sup> Vgl. UNIDO Geschichte, <http://www.unido.org/index.php?id=7845>, Zugriff am 19.11.2011, 15:32

<sup>63</sup> Vgl. dazu UNIDO und die Millenniumsziele, <http://www.unido.org/index.php?id=7848>, Zugriff am 19.11.2011, 15:52

bildet“<sup>64</sup>. Hier spiegeln sich die gemeinsamen politischen und wirtschaftlichen Grundinteressen der Entwicklungs- und sozialistischen Länder wider.<sup>65</sup> Die *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) setzte sich bereits auf ihrer ersten Tagung 1964 für die Errichtung einer Spezialorganisation ein, die eigenständig für die industrielle Entwicklung zuständig sein sollte. Da die industrialisierten Staaten damals aber strikt gegen eine solche Errichtung waren, wurde die UNIDO – wie bereits erwähnt - anfangs als spezielles Organ der Generalversammlung eingesetzt.<sup>66</sup>

Das Hauptargument der kapitalistischen Staaten gegen die Gründung einer eigenen Organisation für die industrielle Entwicklung war damals, dass „*die industrielle Entwicklung [...] praktisch nicht von der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung zu trennen [sei], vielmehr sei sie untrennbar mit solchen Gebieten wie der Ausbildung von Arbeitskräften, der Übertragung von technischem Wissen und Technologien, der Finanzierung der Investitionen, der Verarbeitung von landwirtschaftlichem Rohstoffen, dem Export und Import von industriellen Produkten verbunden.*“<sup>67</sup> Dies würde laut Industriestaaten bereits von Einrichtungen wie der *International Labor Organisation* (ILO), der *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation* (UNESCO), der Weltbank, dem Internationalen Währungsfond, der *Food and Agricultural Organisation* (FAO) sowie der *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) behandelt werden. Die Errichtung einer neuen Sonderorganisation würde also nur die Ausgaben der Vereinten Nationen erhöhen. Außerdem würde es zu einer Doppelarbeit kommen. Des Weiteren waren sich die kapitalistischen Staaten einig, dass die Industrie und alle verwandten Bereiche ihrer Entwicklung in die Kompetenz der privaten Körperschaften, also in die Hand der Kapitalisten fallen würden.<sup>68</sup> Wolfgang Spröte und Harry Wünsche sehen dies als Anzeichen dafür, dass

---

<sup>64</sup> Spröte, Wolfgang/ Wünsche, Harry [Hrsg.]: Die Organisation der Vereinten Nationen für industrielle Entwicklung. Die Vereinten Nationen und ihre Spezialorganisationen. Dokumente. Band 19. Staatsverlag der DDR. Berlin. 1988, Seite 10

<sup>65</sup> Vgl. Institut für Internationale Beziehungen an der Akademie für Staats- und Rechtswissenschaften der DDR [Hrsg.]: Die ökonomischen Organe und Organisationen der Vereinten Nationen. Grundriss/Autorenkollektiv unter Leitung von Wolfgang Spröte und Wolfgang Wünsche. Staatsverlag der Deutschen Demokratischen Republik. Berlin. 1973, Seite 119

<sup>66</sup> Vgl. Spröte/Wünsche 1988, Seite 10

<sup>67</sup> Institut für Internationale Beziehungen an der Akademie für Staats- und Rechtswissenschaften der DDR 1973, Seite 119

<sup>68</sup> Vgl. Institut für Internationale Beziehungen an der Akademie für Staats- und Rechtswissenschaften der DDR 1973, Seite 119

die Industriestaaten den Entwicklungsländer damals die kapitalistische Sichtweise aufdrängen wollten. Die Entwicklungsländer blieben weiterhin dabei, zu betonen, dass eine Erhöhung der bereits verfügbaren Entwicklungshilfe – wie es von den damaligen Industriestaaten vorgeschlagen wurde - nicht genug wäre und es einer eigenen Spezialorganisation bedürfe, die sich mit den unterschiedlichen Industrialisierungsstandards der einzelnen Entwicklungsländern beschäftigen sollte.<sup>69</sup>

Die Gründung der UNIDO wird von Spröte und Wünsche als „ein Ausdruck der Veränderung des Kräfteverhältnisses in der Welt und in der UNO“<sup>70</sup> gesehen, selbst wenn sie zuerst aus Kompromissgründen als Unterorganisation der Generalversammlung gegründet wurde.

### 4.3 Thematische Schwerpunkte

UNIDO hält sich an drei thematische Schwerpunkte:

- Armutsbekämpfung durch Produktivität
- Aufbau von Handelskapazitäten
- Energie und Umwelt

Im Sinne ihrer Verfassung hat sich die Organisation zum obersten Ziel gemacht, industrielle Entwicklung sowohl in Entwicklungsländern als auch auf regionaler und globaler Ebene zu fördern und damit auf längere Sicht zu einer neuen internationalen Wirtschaftsordnung beizutragen.<sup>74</sup>

Die Organisation gilt als Forum um ihr professionelles Wissen in bester Weise an die jeweiligen Länder weiterzugeben, sorgt aber gleichzeitig operational dafür, dass sich der industrielle Sektor weiterentwickelt. Hierzu zählen der Aufbau institutioneller Infrastruktur, die richtige Umgangsweise mit natürlichen Ressourcen sowie die Vernetzung des öffentlichen und privaten Sektors.

Neben der *Food and Agricultural Organization* (FAO), dem *World Food Programme* (WFP) und der *International Labor Organization* (ILO) arbeitet die UNIDO eng mit dem *United*

---

<sup>69</sup> Vgl. Institut für Internationale Beziehungen an der Akademie für Staats- und Rechtswissenschaften der DDR 1973, Seite 121

<sup>70</sup> Institut für Internationale Beziehungen an der Akademie für Staats- und Rechtswissenschaften der DDR 1973, Seite 122

<sup>74</sup> Vgl. Constitution of the United Nations Industrial Development Organization. Seite 3, [http://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/UNIDO\\_Header\\_Site/About/UNIDO\\_Constitution.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/UNIDO_Header_Site/About/UNIDO_Constitution.pdf), Zugriff am 14.11.2011, 17:31; Dieses Dokument wird zukünftig UNIDO Verfassung genannt.

*Nations Development Programme* (UNDP) zusammen. Dieses ist dafür verantwortlich, landwirtschaftliche und industrielle Entwicklungsprojekte zu finanzieren.<sup>75</sup>

Da nach dem Fall des Eisernen Vorhangs die Marktwirtschaft zu blühen anfang, hatte die Organisation in den 1990ern schwere Probleme ihren Mitgliedern die eigene Relevanz klarzumachen. Dies endete darin, dass 1997 Australien, Kanada und die USA ihre Mitgliedschaft in der Sonderorganisation beendeten. Ähnliches wiederholte sich 2011, als Schweden und Großbritannien den Ausstieg aus der Organisation verkündeten.

#### 4.4 Ziele und Funktionen der UNIDO

Die Organisation hat sich folgenden Zielen verschrieben: „*to promote and accelerate sustainable development in developing countries and economies in transition, and work towards improving living conditions in the world's poorest countries by drawing on its combined global resources and expertise.*“<sup>76</sup>

Die zwei Hauptfunktionen der Organisation teilen sich in eine normative und eine operationale. Erstere besteht darin, den jeweiligen Ländern industriebezogenes Wissen zu vermitteln. Zweitere betrifft technische Unterstützung und die Durchführung von Projekten. Dies ist besonders in Bezug auf die letzte Umstrukturierung von Bedeutung und wird später näher erläutert.

#### 4.5 Struktur

Die UNIDO besteht aus:

- Generalkonferenz (*General Conference*)
- Industrieller Entwicklungsrat (*Industrial Development Board*)
- Sekretariat

Ein Programm- und Budgetausschuss wurde eingesetzt, um die Arbeit des Rats zu erleichtern. Es steht der Generalkonferenz und dem Rat nach Artikel 7, Paragraph 3 der Verfassung frei, andere technische Komitees einzusetzen.

---

<sup>75</sup> Vgl. Köck/Fischer 1997, Seite 477

<sup>76</sup> <http://um.dk/en/~media/UM/English-site/Documents/Danida/Eval/Other/UNIDOWeb.ashx>, Zugriff am 14.11.2011, 16:03; Diese Studie wurde im März 2010 von der Evaluierungsgruppe des dänischen Außenministeriums durchgeführt.

#### 4.5.1 Die Generalkonferenz

Dieses Organ besteht aus allen Mitgliedsstaaten. Sitzungen werden im Normalfall alle zwei Jahre abgehalten. Spezielle Versammlungen können vom Generaldirektor, dem Rat oder der Mehrheit der Mitgliedsstaaten einberufen werden.

Die Konferenz ist für die Prinzipien und das Regelwerk der Organisation zuständig. Sie bewilligt das Arbeitsprogramm der Organisation sowie das reguläre und operationale Budget und beaufsichtigt die effektive Nutzung finanzieller Ressourcen.<sup>77</sup>

#### 4.5.2 Industrieller Entwicklungsrat

Der Rat steht unter der Autorität der Generalkonferenz und zählt 53 Mitgliedsstaaten, die von der Generalkonferenz gewählt werden. Die Wahlen laufen unter dem Aspekt der geografischen Aufteilung, wobei Mitglieder des Rates wieder gewählt werden können. Der Rat ist der Verfassung nach verpflichtet einmal im Jahr zusammenzutreffen. Seine Hauptaufgaben sind die Überwachung der zugelassenen Programme sowie des regulären und operationalen Budgets.<sup>78</sup>

#### 4.5.3 Programm- und Budgetausschuss

Die Aufgaben dieses Komitees sind unter Artikel 10 der Satzung verankert. Dieses Organ besteht aus 27 Mitgliedsstaaten, die ebenfalls von der Generalkonferenz gewählt werden. Auch hier ist eine Wiederwahl möglich. Der Ausschuss ist ebenfalls dazu verpflichtet, sich mindestens einmal im Jahr zu versammeln und dem Rat gegenüber weisungspflichtig.<sup>79</sup>

#### 4.5.4 Sekretariat

Dem Sekretariat sitzt der Generaldirektor vor. Dieser wird auf Vorschlag des Rats von der Generalkonferenz ernannt. Die Amtsperiode umfasst vier Jahre, eine Wiederwahl ist zulässig. Laut Verfassung fungiert der Generaldirektor als *chief administrative officer* der Organisation und trägt damit die volle Verantwortung für die und Autorität über die Arbeit der Organisation. Er muss sich voll und ganz der Organisation verschreiben und darf keine Instruktionen von Regierungen oder externen Akteuren annehmen. Er hat auch die Ernennung der Mitarbeiter inne, wobei ihm dabei vom Rat Vorschläge gemacht werden.

---

<sup>77</sup> Vgl. UNIDO Verfassung, Artikel 8

<sup>78</sup> Vgl. UNIDO Verfassung, Artikel 9

<sup>79</sup> Vgl. UNIDO Verfassung, Artikel 10

Der Generaldirektor ist dazu verpflichtet, jährlich einen Report über die Aktivitäten der Organisation abzugeben.<sup>80</sup>

Dem Generaldirektor steht in der Position des stellvertretenden Generaldirektors stets eine rechte Hand zur Seite, die ihn bei der Führung des Sekretariats unterstützt. Dieses Amt hat derzeit Asha-Rose Migiro aus Tansania inne. Vorrangig geht es darum, dass alle UNIDO Operationen in Einklang mit den Richtlinien der drei Hauptorgane sind. Der Stellvertreter ist des Weiteren für die Kontrolle der *Organizational Strategy and Coordination Group*, dem *Policymaking Organs Secretariat*, der Evaluierungsgruppe und den UNIDO Büros in Brüssel, Genf und New York zuständig.<sup>81</sup>

Neben dem Team des Generaldirektors besteht das Sekretariat seit Mitte 2011 aus den folgenden drei Divisionen:

- *Programme Development and Technical Cooperation Division (PTC)*
- *Strategic Research, Quality Assurance and Advocacy Division (SQA)*
- *Programme Support and General Management (PSM)*

#### *Programme Development and Technical Cooperation Division (PTC)*

Die Abteilung ist dafür verantwortlich, Entwicklungsländern technische Beratung zur Verfügung zu stellen um ihnen beim Ausbau ihres industriellen Sektors zu helfen. Die betroffenen Bereiche sind internationale Handlungsabläufe, Investitionen, Technologien sowie die Entwicklung von (Klein-)Unternehmen, nachhaltige Produktion und der Einsatz von erneuerbarer und ländlicher Energie.

Die Division entwickelt, implementiert und überprüft thematische Programme und Projekte in verschiedenen Sektoren.<sup>82</sup>

Die Abteilung besteht aus:

- *Office of the Managing Director*
- *Agri-Business Development Branch*
- *Business, Investment and Technology Services Branch*
- *Trade Capacity-building Branch*
- *Energy and Climate Change Branch*

---

<sup>80</sup> Vgl. UNIDO Verfassung, Artikel 11

<sup>81</sup> Vgl. UNIDO Struktur, <http://www.unido.org/index.php?id=7850>, Zugriff am 18.11.2011, 18:30

<sup>82</sup> Vgl. UNIDO Struktur, <http://www.unido.org/index.php?id=7850>, Zugriff am 18.11.2011, 18:30

- *Environmental Management Branch*
- *Montreal Protocol Branch*
- *Bureau for Programme Results Monitoring*
- *Bureau for Regional Programmes*

Der derzeitige *Managing Director* ist der Russe Dimitri Piskounov.

Das *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* fällt unter das *Bureau for Regional Programmes*. Zu letzterem zählen das Afrika-Programm, das Arabien-Programm, das Asien-und-Pazifik-Programm, das Europa-Programm sowie das Latein-Amerika-und-Karibik-Programm.<sup>83</sup>

#### *Strategic Research, Quality Assurance and Advocacy Division (SQA)*

Diese Abteilung ist dafür verantwortlich der Organisation programmatischen Rat anzubieten. Des Weiteren versorgt sie sowohl die Organisation als auch die Mitgliedsstaaten mit Analysen- unter anderem über Trends in der industriellen Entwicklung. Diese Division ist dafür zuständig UNIDOs Beziehungen zu potentiellen Geldgebern aufzubauen beziehungsweise zu verbessern. Des Weiteren fallen auch alle sicherheitsbezogenen Themen in den Aufgabenbereich dieser Branche.<sup>84</sup>

Die Division besteht aus:

- *Office of the Managing Director*
- *Advocacy and Communications Group*
- *Development Policy and Strategic Research Branch*
- *Donor Relations and Quality Assurance Branch*

Derzeit besetzt das Amt des *Managing Directors* der Deutsche Wilfried Lütkenhorst.

#### *Programme Support and General Management (PSM)*

Diese Division steht dem ganzen Sekretariat in Fragen zu Richtlinien und Prozessen zur Verfügung. Sie bietet außerdem strategische Beratung zu Personal, Finanzen, Budget, Information und Kommunikation an.

Diese Abteilung ist für die operationalen und programmatischen Aktivitäten der Organisation

---

<sup>83</sup> Vgl. UNIDO Struktur, <http://www.unido.org/index.php?id=7850>, Zugriff am 18.11.2011, 18:30

<sup>84</sup> Vgl. UNIDO Struktur, <http://www.unido.org/index.php?id=7850>, Zugriff am 18.11.2011, 18:30

zuständig.<sup>85</sup>

Sie umfasst:

- *Office of the Managing Director*
- *Human Resource Management Branch*
- *Financial Service Branch*
- *Information and Communication Management Services*
- *Operational Support Service Branch*

Das Amt des *Managing Directors* ist derzeit nicht besetzt.

Die UNIDO umfasst insgesamt über 800 Mitarbeiter, die jährlich von etwa 1300 internationalen und nationalen Experten unterstützt werden. Letztere stammen zur Hälfte aus Entwicklungsländern. Der Hauptsitz der Sonderorganisation liegt im *Vienna International Center* in Wien.

## 4.6 Verfassung

Das Statut der UNIDO besteht aus sechs Kapiteln und 29 Artikeln, die die Aktivitäten der Sonderorganisation regeln.<sup>86</sup>

Die Kapitel unterteilen sich in:

- Ziele und Funktionen
- Mitgliedschaft
- Organe
- Arbeitsprogramm und finanzielle Angelegenheiten
- Kooperation und Koordination
- Rechtsangelegenheiten

Des Weiteren beinhaltet die Satzung drei Anhänge, die weitere Artikel detaillierter behandeln.

### *Allgemeines*

Nach Artikel 3 der Satzung steht es allen Staaten der Welt frei, der Organisation beizutreten, vorausgesetzt sie assoziieren sich mit den Prinzipien dieser.<sup>87</sup>

Artikel 4 regelt den Beobachterstatus. Diese wird jenen Staaten auf Anfrage erteilt, die bereits

---

<sup>85</sup> Vgl. UNIDO Struktur, <http://www.unido.org/index.php?id=7850>, Zugriff am 18.11.2011, 18:30

<sup>86</sup> Vgl. UNIDO Verfassung

<sup>87</sup> Vgl. UNIDO Verfassung, Artikel 3

in der Generalversammlung als Beobachter gelten. Es liegt der UNIDO Generalkonferenz frei, diese Regel zu ändern.<sup>88</sup>

Alle Staaten, die aus der UN selbst ausgeschlossen werden, sollten laut Artikel 5 auch mit sofortiger Wirkung aus der UNIDO ausgeschlossen werden.<sup>89</sup> Mitgliedsstaaten, die ihren finanziellen Beitrag über einen längeren Zeitraum nicht leisten können, verlieren ihr Wahlrecht.

### *Prioritäten*

Die Prioritäten und Services der UNIDO können in folgenden Punkten zusammengefasst werden:

- *Industrial Governance and Statistics*
- *Investment and Technology Promotion*
- *Industrial Competitiveness and Trade*
- *Private Sector Development*
- *Agro-Industries*
- *Sustainable Energy and Climate Change*
- *Montreal Protocol*
- *Environmental Management*

Die Organisation unterteilt ihre Aktivitäten in verschiedene Ebenen – geografisch sowie auf Sektoren sowie und bestimmte Zielgruppen bezogen. Geografisch gesehen fokussiert UNIDO ihre Aktivitäten vor allem auf sogenannte *least developed countries* (LDCs), die in der Kategorie der Entwicklungsländer den untersten Platz einnehmen. Die Sonderorganisation beschäftigt sich vorrangig mit auf Landwirtschaft basierenden Industrien (Sektor) und Klein- und Mittelbetrieben (Zielgruppe).<sup>90</sup>

### *Budget*

Artikel 13 regelt die Zusammensetzung des Gesamtbudgets der Organisation. Alle Ausgaben werden unterteilt in Ausgaben von den eingenommenen Mitgliedsbeiträgen (reguläres Budget) und solche, die als Spenden von Geberländern an die Organisation überwiesen

---

<sup>88</sup> Vgl. UNIDO Verfassung, Artikel 4

<sup>89</sup> Vgl. UNIDO Verfassung, Artikel 5

<sup>90</sup> Vgl. UNIDO Funktionen und Services, <http://www.unido.org/index.php?id=7846>, Zugriff am 19.11.2011, 15:56

werden (operationales Budget).

Das reguläre Budget sollte dafür verwendet werden, für die Administration, Forschung und andere reguläre Ausgaben aufzukommen.<sup>91</sup>

Technische Assistenz und andere ähnliche Aktivitäten sollen vom operationalen Budget bezahlt werden.

Nach Artikel 14 der Verfassung ist der Generaldirektor dafür zuständig dem Rat einen Entwurf des Arbeitsprogrammes für die folgende fiskalische Periode zu übermitteln. Dazu zählen auch die geschätzten Ausgaben des regulären Budgets sowie die geschätzten Einnahmen durch Geber.<sup>92</sup> Der Entwurf wird zuerst vom Programm- und Budgetkomitee geprüft und dann mit eventuellen Verbesserungsvorschlägen an den Rat weitergegeben. Der Rat ist dafür zuständig den Entwurf zu diskutieren und an die Generalkonferenz weiterzuleiten, welche schlussendlich mit einer Zweidrittel-Mehrheit die endgültige Entscheidung trifft.

Der Mitgliedsbeitrag errechnet sich aus der größtmöglichen Beitragsleistung. Nach Artikel 15 sollte kein Mitgliedsstaat mehr als 25 Prozent des regulären Beitrags beisteuern müssen.

Spendengelder werden angenommen von Regierungen, zwischenstaatlichen oder Nicht-Regierungs-Organisationen sowie anderen zivilgesellschaftlichen Quellen. Diese freiwilligen Beiträge (Geschenke, Vermächtnisse, Subventionen) müssen laut Artikel 16 in Einklang mit der Verfassung der Organisation stehen.

Des Weiteren soll aus den freiwilligen Beiträgen nach Artikel 17 ein *Industrial Development Fund* finanziert werden, dessen Aufgabe es ist die Ressourcen der Organisation zu verwalten und eventuell zu erhöhen, um flexibler auf Bedürfnisse der Entwicklungsländer reagieren zu können. Für die Administration dieses Funds ist der Generaldirektor zuständig.

#### *Beziehungen zu den Vereinten Nationen und anderen Organisationen*<sup>93</sup>

Wie bereits erwähnt regelt das fünfte Kapitel der Satzung die Beziehungen zur UN sowie zu anderen Organisationen.

Artikel 18 bezieht sich in diesem Sinne auf Artikel 57 und 63 der UN Charta, die beide die Beziehungen der Sonderorganisationen zu den Vereinten Nationen festschreiben.

Artikel 57 der Charta besagt, dass „die verschiedenen durch zwischenstaatliche Übereinkünfte

---

<sup>91</sup> Vgl. UNIDO Verfassung, Artikel 13

<sup>92</sup> Vgl. UNIDO Verfassung, Artikel 14

<sup>93</sup> Siehe weiterführend Seite 53ff

*errichteten Sonderorganisationen, die auf den Gebieten der Wirtschaft, des Sozialwesens der Kultur, der Erziehung, der Gesundheit und auf verwandten Gebieten weitreichende, in ihren maßgebende Urkunden umschriebene internationale Aufgaben zu erfüllen haben, werden gemäß Artikel 63 mit den Vereinten Nationen in Beziehung gebracht.“<sup>94</sup>*

Artikel 63 beinhaltet die Beziehungen des ECOSOC zu Sonderorganisationen. „Der Wirtschafts- und Sozialrat kann mit jeder der in Artikel 57 bezeichneten Organisationen Abkommen schließen, in denen die Beziehungen der betreffenden Organisation zu den Vereinten Nationen geregelt werden. Diese Abkommen bedürfen der Genehmigung durch die Generalversammlung.“<sup>95</sup>

In Bezug auf den Beziehungen zu anderen Organisationen befugt Artikel 19 der UNIDO Satzung den Generaldirektor dazu, Abkommen mit anderen UN Organisationen oder zwischenstaatlichen beziehungsweise staatlichen Organisationen abzuschließen.

Ein weiterer Paragraph erlaubt dem Generaldirektor zudem, Arbeitsbeziehungen zu nichtstaatlichen und anderen Organisationen aufzubauen.<sup>96</sup> Sollte es sich hier um nationale Organisationen handeln, muss der Generaldirektor sich zuvor mit den jeweiligen Regierungen beraten.

### *Rechtsangelegenheiten*

Hierunter ist der Sitz der Organisation geregelt. Er kann durch eine Zweidrittelmehrheit in der Generalkonferenz geändert werden.

Die Verfassung schreibt zudem in Artikel 20 vor, dass die Organisation ein Hauptsitzabkommen mit dem Gastgeberland abschließen soll.<sup>97</sup>

Kapitel 6 betrifft alle Rechtsangelegenheiten, die sich auf die Verfassung beziehen. So regelt Artikel 23 die Möglichkeit einer Abänderung dieser.<sup>98</sup> Nach der zweiten regulären Sitzung der Generalkonferenz ist jeder Mitgliedsstaat dazu befugt diese Änderungen vorzuschlagen. Der Generaldirektor hat dann die Aufgabe alle 173 Staaten darüber zu informieren.

Abänderungen treten unter anderem dann sofort in Kraft wenn diese vom Rat oder der Generalkonferenz vorgeschlagen werden, Zweidrittel der Abgeordneten in der Generalkonferenz oder Zweidrittel der Mitgliedsstaaten dafür stimmen.

---

<sup>94</sup> UN Charta, Kapitel 9, Artikel 57, Paragraph 1

<sup>95</sup> UN Charta, Kapitel 9, Artikel 63, Paragraph 1

<sup>96</sup> Vgl. UNIDO Verfassung, Artikel 19

<sup>97</sup> Vgl. UNIDO Verfassung, Artikel 20

<sup>98</sup> Vgl. UNIDO Verfassung, Artikel 23

Die Satzung der UNIDO wird seit jeher beim Generalsekretär der Vereinten Nationen aufbewahrt. Dies ist in Artikel 28 der Verfassung festgehalten. Sie ist in Arabisch, Chinesisch, Englisch, Französisch, Russisch und Spanisch festgeschrieben.

#### *Verhandlungen bei Streitfällen*

Kapitel 6 regelt des Weiteren etwaige Streitfälle zwischen zwei oder mehreren Mitgliedsstaaten. Sollte es in einem solchen Falle zu keinen Verhandlungen zwischen den streitenden Parteien kommen, können nach Artikel 22 der Internationale Gerichtshof, ein Schiedsgericht oder eine Versöhnungskommission mit dem Fall betraut werden.<sup>99</sup>

Die Organisation soll außerdem in allen ihren Mitgliedsstaaten volle Immunität genießen, die ihr eine unabhängige und vollkommene Durchführung der geplanten Aktivitäten ermöglichen soll.<sup>100</sup>

Die drei Annexe geben beinhalten detailliertere Paragraphen zu der Staatenliste (Annex 1), dem regulären Budget (Annex 2) und den Regelungen wenn ein Schiedsgericht oder eine Versöhnungskommission einberufen wird (Annex 3).

### 4.7 Politische Orientierung

Aus der theoretischen Perspektive wurde die politische Orientierung der UNIDO erstmals im Zuge der ersten drei Generalkonferenzen erarbeitet. Die damals aufgesetzten Dokumente wurden von der Mehrheit der Mitgliedsstaaten akzeptiert. Besonders bedeutend waren die Deklaration und der Aktionsplan der zweiten Generalkonferenz, die 1975 in Lima stattfand. Darauf folgten weitere Abstimmungen in Neu Delhi 1980 und Wien 1984.<sup>101</sup> In Lima wurde unter anderem beschlossen, dass alle Länder, besonders jene, die schon als industrialisiert galten, ihre Importe aus Entwicklungsländern ausdehnen sollten. Des Weiteren wurde auch besiegelt, dass Entwicklungsländer im Interesse ihrer Industrialisierung das allgemeine Bildungsniveau ihrer Bevölkerung erhöhen sollten, um in Zukunft über qualifizierte Kräfte zu verfügen.

Man setzte damals bereits auf Lokalisierung und die Nutzung des örtlichen Arbeitskräftepotenzials. Zusätzlich wurde festgelegt, dass jeder Staat das Recht auf

---

<sup>99</sup> Vgl. UNIDO Verfassung, Artikel 22

<sup>100</sup> Vgl. UNIDO Verfassung, Artikel 21

<sup>101</sup> Vgl. Spröte/Wünsche 1988, Seite 25

Souveränität und damit die Kontrolle über die eigenen Naturressourcen und wirtschaftlichen Tätigkeiten inne hat.<sup>102</sup>

Die politische Orientierung der Sonderorganisation kann aber aus praktischer Sicht gedeutet werden - in Relation zu der Einflussnahme der Mitgliedsstaaten. So ist zum Beispiel Deutschland in allen wichtigen UNIDO-Gremien vertreten.<sup>103</sup> Vor 1997 waren vor allem die USA – bis dato größter Geldgeber - an den Zielsetzungen der UNIDO beteiligt.

In arge Bedrängnis geriet die Organisation zwischen 1993 und 1997 als mehrere Mitglieder – USA, Australien, Großbritannien und Deutschland - ihren Austritt verkündeten, da ihnen die UNIDO im Lichte des beendeten Kalten Krieges zu wenig effizient erschien. Sie sahen die Zukunft der Industrialisierung eher in der Privatwirtschaft und wollten ihren Mitgliedsbeitrag dort investieren. Tatsächlich ausgetreten sind damals nur die USA und Australien.

Als Deutschland 1997 seinen Ausstieg verkündete, drohte die Organisation zusammenzubrechen. Der damalige Generalsekretär ließ verlautbaren, dass die UNIDO einen Ausstieg Deutschlands nicht verkraften könnte. Die Forderung einer Beendigung der Mitgliedschaft kam damals vom deutschen Entwicklungshilfeminister Carl-Dieter Spranger (CSU), der die Mitgliedsbeiträge – damals in der Höhe von 17 Millionen Mark – einsparen wollte. Als Argument führte er an, vom Bundestag aufgefordert worden zu sein, zukünftig mehr bilaterale als multilaterale Projekte zu finanzieren, außerdem wären Haushaltskürzungen für Sparmaßnahmen verantwortlich gewesen.<sup>104</sup> Spranger soll laut Welt Online als Hauptbegründung des Austritts gesagt haben, dass die UNIDO unter den veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen an Relevanz verloren hätte und das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht mehr stimme.

In einem Artikel über die Rolle Deutschlands in der UNIDO im Oktober 1997 wurde vor allem auf die politischen Vorteile, die Deutschland aus der Mitgliedschaft in der UN Sonderorganisation mitnimmt, hingewiesen. So wäre das Land in Entwicklungsländern und nach dem Ende des Kalten Krieges besonders für die Reformstaaten Osteuropas über die Jahre hin zu einem zuverlässigen Partner geworden. Damit hatte sich auch Deutschlands

---

<sup>102</sup> Vgl. Spröte/Wünsche 1988, Seite 26

<sup>103</sup> Vgl. [http://www.wien-io.diplo.de/Vertretung/wienio/de/02/UNIDO/text\\_UNIDO.html](http://www.wien-io.diplo.de/Vertretung/wienio/de/02/UNIDO/text_UNIDO.html), Zugriff am 8.2.2012, 11:08

<sup>104</sup> Vgl. [http://www.welt.de/print-welt/article657492/Streit\\_um\\_Mitgliedschaft\\_in\\_der\\_Unido.html](http://www.welt.de/print-welt/article657492/Streit_um_Mitgliedschaft_in_der_Unido.html), Zugriff am 8.2.2012, 14:05

globales Image verbessert. Enorme kommerzielle Vorteile ergaben sich durch die Beschaffungsaufträge für die Durchführung von UNIDO-Projekten, die deutschen Betrieben und Experten im Jahre 1996 rund 10 Millionen Mark einbrachten.<sup>105</sup> Der damalige Mitgliedsbeitrag Deutschlands belief sich auf 16 Millionen Mark, dies stellte zu der Zeit nicht mehr als 0,2% des damaligen Budgets des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung dar. Daher wäre „*ein deutscher Entschluß [sic!], für einen solch verhältnismäßig geringen Betrag die Zukunft einer Organisation wie der UNIDO aufs Spiel zu setzen, [...] schwer erklärbar, zumal inzwischen akzeptiert ist, daß [sic!] sich die UNIDO an vorderster Stelle der Reformbemühungen in den Vereinten Nationen befindet.*“<sup>106</sup>

Nach dem angekündigten Austritt der USA machte man im administrativen Bereich der UNIDO derart viele Einsparungen, dass das Potenzial dieser danach völlig ausgeschöpft war. Um die Organisation am Leben zu halten, kam eine Zusammenlegung mit anderen Institutionen ins Gespräch (UNCTAD oder UNDP).<sup>107</sup> So beschloss die Generalkonferenz der UNIDO 1997 - laut Deutscher Ständiger Vertretung bei den Vereinten Nationen in Wien vornehmlich auf Initiative Deutschlands und der EU - eine weitreichende Organisationsreform.<sup>108</sup>

Enno Drofenik, Referent in der multilateralen Abteilung der Österreichischen Zusammenarbeit im Außenministerium (Schwerpunkt UNIDO), behauptet in einem Artikel über die UNIDO, dass bereits auf der fünften UNIDO Generalkonferenz in Yaoundé „Einigkeit [herrschte], dass man den Aufgabenbereich der UNIDO an den gesammelten Erfahrungen neu ausrichten müsse.“<sup>109</sup>

Im Zuge dessen - unter anderem auch um die eigene Effizienz zu steigern - kam es zu einer einschneidenden Personalkürzung, einer Reduzierung des Budgets sowie einer Entbürokratisierung der Arbeitsprozesse.

Der eigentliche Reformprozess begann jedoch vor dem Hintergrund, dass die Organisation

---

<sup>105</sup> Vgl. Verband deutscher Bediensteter bei internationalen Organisationen der Vereinten Nationen: Rundbrief Nr. 96. Genf. 1997, Seite 10 mit einem Verweis auf Vereinte Nationen 4/97

<sup>106</sup> Verband deutscher Bediensteter bei internationalen Organisationen der Vereinten Nationen 1997, Seite 11 mit einem Verweis auf Vereinte Nationen 4/97

<sup>107</sup> Vgl. <http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/finanznot-schwaecht-die-uno-city-wien-222583/index.do>, Zugriff am 8.2.2012, 18:07

<sup>108</sup> Vgl. [http://www.wien-io.diplo.de/Vertretung/wienio/de/02/UNIDO/text\\_UNIDO.html](http://www.wien-io.diplo.de/Vertretung/wienio/de/02/UNIDO/text_UNIDO.html), Zugriff am 1.2.2012, 11:08

<sup>109</sup> <http://www.oneworld.at/themenhefte/detaili.asp?ID=993&ausgTitel=Schwerpunkt+UNIDO>, Zugriff am 8.2.2012, 13:09

einen Austritt Deutschlands oder mehrerer weiterer Mitglieder nicht verkraften würde. Diese Reforminitiative gilt noch heute als beispielgebend für das ganze UN System.<sup>110</sup>

Die Reformen begannen mit zwei unabhängigen Studien<sup>111</sup>, die beide zu dem Ergebnis kamen, dass die UNIDO als sogenannte *specialized agency* erhalten werden muss. Daraufhin wurde eine Sondersitzung des Industriellen Entwicklungsrats einberufen, dessen Resultat ein neuer Reformplan war. Man einigte sich darauf die Aktionsfelder der UNIDO auf zwei Schwerpunktbereiche aufzuteilen<sup>112</sup>:

- Stärkung der industriellen Wettbewerbsfähigkeit
- umweltbewusste industrielle Entwicklung

Enno Drofenik nach kann die 7. UNIDO Generalkonferenz 1997 in Wien als „endgültige Überwindung der UNIDO-Krise“<sup>113</sup> bezeichnet werden. Es wurde nicht nur der zuvor auf der Sondersitzung ausgearbeitete Reformplan verabschiedet sondern auch eine Budgetkürzung im Ausmaß von 20% vorgenommen. Dies stellte vor allem eine politische Notwendigkeit dar, da man Deutschland mit allen Mitteln in der Organisation halten wollte.

Als dritter großer Schritt wurde der Personalstand von 1200 Mitarbeitern auf knapp über 740 gesenkt.

Die Reforminitiative, die erstmals 1993 vom damaligen Generaldirektor Mauricio de Maria y Campos gestartet wurde, wurde 1997 vom darauffolgenden Generaldirektor Carlos Alfredo Magariños dynamisch umgesetzt. Die organisatorische Struktur der UNIDO wurde bedeutend vereinfacht, die bestehenden sechs Abteilungen auf drei reduziert. Das vorher eher breit gehaltene Angebot der Organisation wurde auf zehn Bereiche reduziert.<sup>114</sup>

Erneute Austrittserklärungen erfolgten Mitte 2011, als sowohl Schweden als auch Großbritannien verkündeten, die Sonderorganisation demnächst verlassen zu wollen. Auch in diesen Fällen wurde damit argumentiert, dass sich Unterstützung der UNIDO aus

---

<sup>110</sup> Vgl. <http://www.oneworld.at/themenhefte/detaili.asp?ID=993&ausgTitel=Schwerpunkt+UNIDO>, Zugriff am 8.2.2012, 13:09

<sup>111</sup> Vgl. dazu unter anderem <http://um.dk/en/~media/UM/English-site/Documents/Danida/Eval/Other/UNIDOWeb.ashx>, Zugriff am 14.11.2011, 16:03

<sup>112</sup> Vgl. <http://www.oneworld.at/themenhefte/detaili.asp?ID=993&ausgTitel=Schwerpunkt+UNIDO>, Zugriff am 8.2.2012, 13:09

<sup>113</sup> <http://www.oneworld.at/themenhefte/detaili.asp?ID=993&ausgTitel=Schwerpunkt+UNIDO>, Zugriff am 8.2.2012, 13:09

<sup>114</sup> Vgl. <http://www.oneworld.at/themenhefte/detaili.asp?ID=993&ausgTitel=Schwerpunkt+UNIDO>, Zugriff am 8.2.2012, 13:09

Gründen der abnehmenden Relevanz für diese beiden Staaten nicht mehr rentabel sei.

## 5. Die UN Reform 2006

### 5.1 Delivering as One

Im Zuge der Reform von 2006 wurde 2007 eine neue Initiative eingeführt – *Delivering as One*. Dieses Konzept basiert auf vier Prinzipien, die sogenannten *Four Ones* – **One Leader, One Programme, One Budget und One Office**.<sup>115</sup> Der neue Ansatz wurde 2007 freiwillig von acht Pilotländern getestet – Albanien, Kap Verde, Mosambik, Pakistan, Ruanda, Tansania, Uruguay und Vietnam – zu dieser Zeit hatten alle acht Länder den Status eines Entwicklungslandes. Die acht Pilotländer haben sich damals bereit erklärt, mit dem UN System zusammenzuarbeiten um die Stärken und komparativen Vorteile der unterschiedlichen UN Organisationen zu erforschen. Das Ziel dieser Initiative sind kohärentere Länderprogramme, reduzierte Transaktionskosten für die jeweiligen Regierungen und verminderte Gemeinkosten für die UN.<sup>116</sup>

#### 5.1.1 One Leader

Diese Position erfüllt der *UN Resident Coordinator* (RC), der für die Leitung des Länderteams (*UN Country Team* - UNCT) zuständig ist. Seine Rolle ist klar von der des UNCT abgegrenzt.<sup>117</sup> Sein Tätigkeitsbereich wird durch ein detailliertes Job Profil beschrieben.<sup>118</sup>

Im Allgemeinen ist der RC für die strategische Leitung des Entwicklungsprozesses eines Landes zuständig. Des Weiteren gilt er als Ansprechperson für alle UN Organisationen sowie Geldgeber und andere Implementierungspartner.<sup>119</sup>

Neben der Unterstützung für das jeweilige UNCT ist der RC auch dafür zuständig, zusätzliche Ressourcen zu mobilisieren um zu versichern, dass die UN effektiv auf die relevanten

---

<sup>115</sup> Mittlerweile gibt es bereits ein fünftes „One“ – One Communication.

<sup>116</sup> Vgl. <http://www.undg.org/index.cfm?P=7>, Zugriff am 12.1.2012, 11:00

<sup>117</sup> Vgl. dazu UNDG: Guidance Note on Resident Coordinator and UN Country Team Working Relations, <http://www.undg.org/index.cfm?P=133>, Zugriff am 12.1.2012, 11:35

<sup>118</sup> Vgl. dazu UN Resident Coordinator Generic Job Description, <http://www.undg.org/index.cfm?P=133>, Zugriff am 12.1.2012, 11:37

<sup>119</sup> Vgl. <http://www.undg.org/index.cfm?P=1147>, Zugriff am 12.1.2012, 11:06

nationalen Prioritäten reagiert. Er ist des Weiteren dazu verpflichtet einen jährlichen Bericht an die UN Hauptorgane abzuliefern.

#### 5.1.2 One Programme

Das Länderprogramm (*United Nations Development Assistance Framework* - UNDAF) gilt als Basis für die Arbeit der UN in einem Land – ein Dokument, das alle relevanten UN Organisationen einschließt und deren Rollen klar beschreibt. Das Programm soll auf das jeweilige Land ausgerichtet sein und strategisch nach den nationalen Prioritäten und im Weiteren auf die MDGs ausgerichtet sein.

Das Hauptziel eines Länderprogrammes, ist neben effektiveren Ergebnissen die Tatsache, dass alle beteiligten UN Organisationen gemeinsam daran mit planen und schlussendlich auch zusammen implementieren.<sup>120</sup>

#### 5.1.3 One Budget

Das *One Budget* ist als ein finanzielles Rahmenwerk anzusehen, das die benötigten Beiträge der Implementierungspartner aufzeigt. Jede UN Organisation des UNCTs führt darin jene Ressourcen an, die sie zur Implementierung des Länderprogramms braucht.

Der *One Fund*, der dazu da ist, aufkommende Lücken zu finanzieren, kann mit Kernressourcen der UN Organisationen oder Beiträgen von Regierungen gefüllt werden. Dieser wird von allen Pilotländern als Instrument angesehen, um jene Resultate des Länderprogramms zu finanzieren, die nicht von den Kerngeldern abgedeckt werden können.<sup>121</sup>

In manchen Pilotländern haben zusätzlich bestimmte Geberländer weitere Fonds eingerichtet und sich damit dem jeweiligen Programm verschrieben. Ein Beispiel dafür ist das sogenannte *Expanded DaO Funding Window* (EFW), das 2008 vom undg Vorstand und den Regierungen von Spanien, Norwegen und Großbritannien eingeführt wurde.<sup>122</sup>

#### 5.1.4 One Office

Unter diesem Prinzip geht es darum, Gebrauch von sogenannten *common services* zu machen. Harmonisierte und vereinfachte Geschäftspraktiken sollen dem Länderteam dabei helfen,

---

<sup>120</sup> Vgl. <http://www.undg.org/index.cfm?P=1149>, Zugriff am 12.1.2012, 11:15

<sup>121</sup> Vgl. <http://www.undg.org/index.cfm?P=1148>, Zugriff am 12.1.2012, 11:20

<sup>122</sup> Vgl. dazu <http://www.undg.org/index.cfm?P=1371>, Zugriff am 12.1.2012, 11:23

Transaktionskosten zu senken und die Effizienz der Zusammenarbeit zu stärken. Des Weiteren sollte damit nach außen hin ein einheitliches Image der UN auf Länderebene vertreten werden.<sup>123</sup> Das bis dato einzige *One UN House* steht derzeit in Hanoi, Vietnam.

Derzeit bestehen neben zahlreichen sogenannten *Stocktaking Reports* von 2007 und 2008 (zwei pro Pilotland) auch schon Dokumente, die die Erfahrungen und Erkenntnisse der Initiative zusammenfassen (*lessons learned*). Zudem sind sowohl unabhängige als auch von den jeweiligen Ländern durchgeführte Evaluierungen im Gange.<sup>124</sup>

## 5.2 Vorgeschichte der UN Reform 2006

### 5.2.1 *Renewing the United Nations: A Programme for Reform*<sup>125</sup>

Interne Umstrukturierung und der Ruf nach einer stärkeren und effektiveren Weltorganisation fanden erstmals Aufmerksamkeit unter der Schirmherrschaft des damaligen Generalsekretärs Kofi Annan. Dieser verfasste bereits kurz nach Beginn seiner Amtszeit 1997 einen detaillierten Bericht mit zahlreichen Reformideen.

Hier strebte Annan vor allem eine Reform des Sekretariats vor, der auf Hauptquartiersebene zu einer Vereinheitlichung führen sollte.

Annan nannte bereits damals Fragmentierung und unterschiedliche Geschäftspraktiken der verschiedenen UN Organisationen als größte Hürde. Er ruft bereits damals dazu auf, die Vereinten Nationen zu einer „better focused, more coherent, more responsive and more cost-effective“<sup>126</sup> Organisation umzugestalten.

In diesem Sinne kam das erste Mal die Idee auf, die UN auf Länderebene unter der sogenannten *One flag* agieren zu lassen.

Auf Hauptquartiersebene veranlasste Annan den Zusammenschluss der damalig bestehenden UN Organisationen im Entwicklungsbereich zu einer *United Nations Development Group* (UNDG), die fortan die Koordination der unterschiedlichen Entwicklungsorganisationen inne haben sollte.

---

<sup>123</sup> Vgl. <http://www.undg.org/index.cfm?P=1150>, Zugriff am 12.1.2012, 11:31

<sup>124</sup> Vgl. dazu <http://www.undg.org/index.cfm?P=1127>, Zugriff am 12.1.2012, 11:54; <http://www.undg.org/index.cfm?P=1292>, Zugriff am 12.1.2012, 11:56 sowie <http://www.undg.org/index.cfm?P=1152>, Zugriff am 12.1.2012, 11:58

<sup>125</sup> Vgl. A/51/950 *Renewing the United Nations: A Programme for Reform*. Report of the Secretary General. 14 Juli 1997

<sup>126</sup> A/51/950, Paragraph 15

Dennoch legt der Bericht viel Wert darauf, die verschiedenen Rollen der unterschiedlichen UN-Organisationen beizubehalten.

*Acting as one at the country level*

Wie bereits erwähnt wurde schon 1997 auf Länderebene bessere Koordination zwischen den agierenden UN Organisationen gefordert. Dies soll sich vor allem in kohärenteren Länderprogrammen niederschlagen, weshalb Annan in dieser Hinsicht den *United Nations Development Assistance Framework* (UNDAF) einführt, der gemeinsame Ziele und Aufgabenbereiche enthält. Hier kommt das erste Mal die Idee eines UN Hauses auf, das als ein einziges UN Büro agieren sollte – Leiter wird der *Resident Coordinator* (RC).

Auf regionaler Ebene ruft Annan die Regionalkommissionen dazu auf, ihre Rollen neu zu definieren um den Herausforderungen einer globalisierten Welt gerecht zu werden.

Die Notwendigkeit der Kooperation und Koordination zwischen UN Organisationen ergibt sich für Annan aus einer Duplikation der Mandate, die sich durch die Fragmentierung der existierenden Strukturen gebildet hat.<sup>127</sup>

Seine Hauptanliegen waren einerseits die Stärkung des Sekretariats, um die Führungsqualität der Vereinten Nationen zu steigern, andererseits die Reduzierung der doppelten UN Mandate und die Steigerung der Kohärenz was das Regelwerk angeht.

Die neu gegründete UNDG ist fortan dafür zuständig für eine Harmonisierung der verschiedenen Länderprogramme sowie des budgetären Rahmen zu sorgen. Sie sollte zwar für eine kohärentere Ressourcenmobilisierung auf Länderebene eintreten, betont wird aber, dass die individuellen Finanzierungspraktiken von UNICEF, UNFPA und UNDP dadurch nicht geschwächt werden sollten. Hier setzt Annan noch deutlich auf die Verantwortlichkeiten der unterschiedlichen Entitäten, was sich in seinen späteren Berichten nicht mehr wieder findet.<sup>129</sup>

Neben dem neu eingeführten UNDAF, verschreibt sich Annan vor allem der Stärkung des *Resident Coordinator system* (RCS), um die Länderpräsenz der UN auszuweiten.

---

<sup>127</sup> Vgl. A/51/950, Paragraph 149

<sup>129</sup> Vgl. A/51/950, Paragraph. 160

### 5.2.2 *Strengthening of the United Nations: an agenda for further change*<sup>130</sup>

Eine weitere Reformagenda verfasste Kofi Annan 2002, zwei Jahre nach der Veröffentlichung der Millenniumserklärung. Auch hier geht es darum die interne Struktur und Kultur der Organisation zu revitalisieren um die Organisation auf globaler, regionaler und vor allem auf Länderebene kohärenter zu machen. Dass dies in gewissem Grade schon geschehen war, argumentierte Annan damit, dass 2000 gemeinsam acht Millenniumsziele definiert wurden, an denen fortan die Aktivitäten der UN angelegt werden sollten.

Unter dem Motto *Working better together* rief Annan abermals dazu auf, die Koordination zu stärken, die Rollen der einzelnen UN Organisationen klar abzugrenzen und Partnerschaften aufzubauen.<sup>131</sup>

Große Bedeutung hatte nach wie vor die Rolle der UN auf Länderebene. Hier wurde wiederum eine Stärkung der *Resident Coordinators* als Leiter der UN Länderteams angestrebt. Eine Harmonisierung der Geschäftspraktiken und eine bessere Ressourcenmobilisierung sollten durch einen gemeinsamen Fund erfolgen, der je nach Aktivitäten zwischen den agierenden UN Organisationen aufgeteilt werden soll.<sup>132</sup>

Die Reformagenda von 2002 zielte vor allem darauf ab, die Rollen der verschiedenen agierenden UN Organisationen klar zu definieren, um auch den Mitgliedsstaaten die nötige Sicherheit zu geben.<sup>133</sup>

In dieser Hinsicht kommt das erste Mal die Methode auf, die Hauptleitung für ein bestimmtes Thema jener UN Organisation zu überlassen, die am besten geeignet für die Umsetzung der Aktivitäten ist.<sup>134</sup> Dadurch sollte die Duplikation von Mandaten vermieden werden.

### 5.2.3 *In larger freedom: towards development, security and human rights for all*<sup>135</sup>

Im März 2005 brachte Kofi Annan erneut einen Bericht mit Reformvorschlägen heraus, der sechs Monate später am Weltgipfel in New York diskutiert werden sollte.

Neben Reformvorschlägen zur Erhaltung des Friedens gab es ebenso ein eigenes Kapitel, das

---

<sup>130</sup> Vgl. A/57/387 *Strengthening of the United Nations: an agenda for further change*. Report of the Secretary General. 9. September 2002

<sup>131</sup> Vgl. A/57/387, Paragraph 28

<sup>132</sup> Vgl. A/57/387, Paragraph 118

<sup>133</sup> Vgl. A/57/387, Paragraph 122

<sup>134</sup> Vgl. A/57/387, Paragraph 124a

<sup>135</sup> Vgl. A/59/2005 *In larger freedom: towards development, security and human rights for all*. Report of the Secretary General. 21. März 2006

sich mit der Stärkung der UN und systemweiter Kohärenz befasst.

Obwohl es schon einige Fortschritte in diesem Bereich gegeben hatte, nannte Annan weiterhin unterschiedliche Regierungsstrukturen im UN System und doppelte Mandate als Hauptherausforderungen für die Zukunft der Vereinten Nationen. Mehr Kohärenz, bessere Zusammenarbeit und die Abstimmung der Länderprogramme auf die jeweiligen Länder standen damals weit oben auf der Liste der Reformen. Zudem strebte er in diesem Bericht auch weitere Reformen des Sekretariats, des Sicherheitsrats und der Generalversammlung an.<sup>136</sup>

Die Länderpräsenz der Organisation sollte nach wie vor durch die Stärkung der Rolle des *Resident Coordinators* gesteigert werden.<sup>137</sup> Da die verschiedenen UN Organisationen noch immer nicht mit der gewünschten Kohärenz arbeiteten, waren auch hier nach wie vor Reformideen notwendig. Dies betraf vor allem die Länderprogramme als auch die Finanzierungsmechanismen.

#### 5.2.4 2005 World Summit Outcome<sup>138</sup>

Die Diskussionen am Weltgipfel 2005 in New York endeten am 24. Oktober 2005 in einer Resolution, die die Generalversammlung in ihrer 60. Sitzung verabschiedete.

Die Staatengemeinschaft versucht mittels dieser Resolution und als Folge des Weltgipfels multilaterale Lösungsvorschläge für folgende Bereiche zu finden:

- Entwicklung
- Frieden und kollektive Sicherheit
- Menschenrechte
- *rule of law*
- Stärkung der Vereinten Nationen.

So sollen nicht nur öffentliche Funds besser genutzt werden sondern auch die internationale Geld-, Finanz- und Handelssysteme kohärenter und damit effektiver gemacht werden.<sup>139</sup>

Im Bereich der Entwicklungshilfe sollte noch besser auf die Bedürfnisse des jeweiligen Landes eingegangen, Transaktionskosten eingespart und bürokratische Prozesse reduziert

---

<sup>136</sup> Vgl. A/59/2005, Paragraph 157-192

<sup>137</sup> Vgl. A/59/2005, Paragraph 198-200

<sup>138</sup> Vgl. A/RES/60/1 2005 World Summit Outcome. 24. Oktober 2005

<sup>139</sup> Vgl. A/RES/60/1, Paragraph 21 und 22b

werden.<sup>140</sup>

Unter dem Motto der systemweiten Kohärenz wurden Umsetzungsvorschläge in vier verschiedenen Bereichen gemacht:

- Policy
- Operationale Aktivitäten
- Humanitäre Hilfe
- Umwelttechnische Aktivitäten

Darunter fielen besonders Reformideen zur Stärkung der Kopplung von normativen und operativen Aktivitäten der UN, die Versicherung, dass sogenannte *cross-cutting* Themen wie *gender*, Menschenrechte und nachhaltige Entwicklung in den Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden sowie eine bessere Koordination der verschiedenen Entwicklungs- und humanitären UN Organisationen in der Vergabe von Aufgaben und der Aufteilung von Ressourcen.

Zudem ging es darum, die Länderpräsenz effektiver, effizienter, kohärenter sowie koordinierter zu machen. Großes Augenmerk wurde erneut auf eine gestärkte Rolle des *Resident Coordinators* gelegt. Diesmal wurden in diese Idee auch die angemessene Autorität, Ressourcen und Verantwortlichkeit des Länderteamleiters inkludiert. Außerdem plädierte man für ein gemeinsames Management, gemeinsame Programmgestaltung und einen gemeinsamen Rahmen zur Überprüfung der Aktivitäten<sup>141</sup>

#### *5.2.5 Delivering as One: Report of the Secretary-General's High Level Panel*<sup>142</sup>

Der High Level Panel Report des Generalsekretärs ging aus dem Weltgipfel 2005 hervor. Das Dokument, das im November 2006 herausgegeben wurde, gilt als Fundament der darauffolgenden Reform. Das Panel setzte sich aus 15 Personen zusammen, den Vorsitz hatten der pakistanische Premierminister Shaukat Aziz, die Premierministerin von Mosambik, Luísa Dias Diogo und der norwegische Premierminister Jens Stoltenberg inne.<sup>143</sup>

Der Bericht distanziert sich eindeutig vom *one-size-fits-all*-Ansatz und plädiert für eine

---

<sup>140</sup> Vgl. A/RES/60/1, Paragraph 23c

<sup>141</sup> Vgl. A/RES/60/1, Paragraph 169

<sup>142</sup> Vgl. United Nations: Delivering as One. Report of the Secretary-General's High-Level Panel. New York. 2006

<sup>143</sup> Vgl. United Nations: Delivering as One. Report of the Secretary-General's High-Level Panel. New York. 2006, Annex II

flexiblere UN, die auf unterschiedliche Anforderungen eingehen kann.<sup>144</sup> Dazu müssen die Mitgliedsstaaten insgesamt besser zusammenarbeiten und die Organisation besser strukturiert werden. Er enthält Analysen der Schwächen der Vereinten Nationen und zahlreiche Verbesserungsvorschläge in den Bereichen Entwicklung, humanitäre Hilfe und Umwelt. Des Weiteren beschäftigte sich das Panel darin auch mit Reformideen bezüglich der Geschäftspraktiken, der Finanzierung und der Führung der UN im Allgemeinen. Das Panel, das sechs Monate an dem Bericht gearbeitet hatte, wollte mit diesem Report aufzeigen, was nötig ist, um die UN so effektiv zu machen, dass sie agil auf die globalen Entwicklungen des 21. Jahrhunderts reagieren kann.

Als Schwächen der UN nennt der Bericht die ineffiziente Führung, unvorhersehbare Finanzierung, Zusammenhangslosigkeit des Regelwerks, Duplikation und veraltete Geschäftspraktiken. Letztere kommen vor allem daher, dass die verschiedenen UN Organisationen seit 60 Jahren ihre eigenen Praktiken pflegen.

Die Verbesserungsvorschläge des Panels sind nach fünf strategischen Punkten ausgerichtet<sup>145</sup>:

- Kohärenz und Zusammenschluss von UN Aktivitäten mit Fokus auf die Eigenverantwortung der jeweiligen Staaten (*national ownership*)
- Aufbau einer passenden Geschäftsführung sowie gemeinsamen Finanzierungsmechanismen
- Revision der Geschäftspraktiken mit dem Ziel die Ergebnisse zu verbessern
- tiefgründige Überprüfung des Reformkonzepts um eventuell andere signifikante Gelegenheiten zu erkennen
- die Umsetzung der Vorschläge sollte mit gewisser Dringlichkeit erfolgen, dennoch gut geplant werden

Zusammengefasst schlägt das Panel in seinem Bericht klare Prinzipien für die zukünftige Reform vor:<sup>146</sup>

- *national ownership und people-centred approaches*

---

<sup>144</sup> Vgl. United Nations: Delivering as One. Report of the Secretary-General's High-Level Panel. New York. 2006, Paragraph 11

<sup>145</sup> Vgl. United Nations: Delivering as One. Report of the Secretary-General's High-Level Panel. New York. 2006, Seite 2

<sup>146</sup> Vgl. United Nations: Delivering as One. Report of the Secretary-General's High-Level Panel. New York. 2006, Paragraph 12

Die jeweilige nationale Souveränität muss stets respektiert und der jeweilige Staat Oberhaupt der Entwicklungspläne sein. Das UN System muss sich einer nachfrageorientierten Denkweise verschreiben, die so viele Begünstigungen wie möglich miteinschließt.

- *core comparative advantage*

Jede UN Organisation sollte sich auf Länderebene auf jene Bereiche konzentrieren, in denen sie am meisten Erfahrung und Praxis hat; diese klare Arbeitseinteilung soll einen Mehrwert in der Arbeit der UN erzeugen.

- *maximum effectiveness and accountability*

Verantwortlichkeiten und Autoritäten müssen klar definiert und zugeteilt werden; den Mitarbeitern muss klar gemacht werden, dass sie für ihre Aktionen haften. Außerdem müssen die Geschäftspraktiken (Geldtransfers, ...) vereinheitlicht werden um administrative Kosten einzusparen.

Die Verbesserungsvorschläge des Panels reichen von der Umsetzung des *Delivering as One*-Konzepts auf Länderebene über die Gründung eines *UN Sustainable Development Boards* mit diversen Subeinheiten bis zum Aufbau eines gemeinsamen Finanzierungsmechanismus für das Erreichen der Millenniumsziele. Des Weiteren wurde vorgeschlagen UN Organisationen, die sich der Reform verschreiben, mit finanziellen Mitteln zu belohnen. Das Panel plädiert auf einen gemeinsamen Evaluierungsmechanismus sowie einer Stärkung der Umweltorganisationen. Zudem sollte der Fokus auf die Gleichberechtigung der Geschlechter beziehungsweise die Stärkung der Frau sowie auf Menschenrechte gelegt werden.

Die Rollen der regionalen Kommissionen müssen laut Panel neu definiert werden, um die Unterstützung der Länderteams gewährleisten zu können. Auf Länderebene ging es darum, die UN strategisch besser zu positionieren, vor allem angesichts dessen, dass die Zahl der Nichtregierungsorganisationen immer mehr zunimmt. Um dies zu erreichen soll die Rolle des *Resident Coordinators* gestärkt werden. Dieser ist als Repräsentant der UN im Feld zuständig für die Entwicklung des *One Programme*. Hier wurde vor allem darauf Wert gelegt, die Rollen des RCs und die des UNDP Administrators des RCs zu trennen und durch eine sogenannte „Firewall“ zu belegen.<sup>147</sup>

---

<sup>147</sup> Vgl. United Nations: *Delivering as One*. Report of the Secretary-General's High-Level Panel. New York. 2006, Paragraph 19

### 5.2.6 Joint Office and Joint „One UN”: From Concepts to Reality<sup>148</sup>

Erste Methoden zur Operationalisierung der Verbesserungsvorschläge des High-Level Panel Reports zu *Delivering as One* stammen von der *Boston Consulting Group*, die im Jänner 2007 einen finalen Entwurf zu *Joint Office & ,One UN‘* herausgegeben hat. In diesem Bericht wird das Konzept der „One UN“ in acht Dimensionen unterteilt<sup>149</sup>:

- *country leadership*
- RC Evaluierungsmechanismus
- Repräsentation der UN Organisationen
- *Programming & Country Strategy*
- Programmunterstützung
- Administration und Geschäftsprozess
- Räumlichkeiten
- Budgetärer Rahmen

### 5.2.7 Report of the Co-Chairs of the President of the General Assembly on the consultations regarding „System-wide Coherence“ (SWC)<sup>150</sup>

Knapp ein Jahr nach der Veröffentlichung des Berichts des High-Level Panels des Generalsekretärs, erschien als Reaktion auf den damals veröffentlichten Report ein Bericht der Co-Chairs des Präsidenten der Generalversammlung. Dieses Amt hatten zu der Zeit die permanenten Repräsentanten von Barbados, Christopher F. Hackett und Luxemburg, Jean-Marc Hoscheit inne. Dieser Bericht enthält unterschiedliche Methoden, wie die spezifischen Verbesserungsvorschläge des Panels umgesetzt werden können.

Dafür wurden die Vorschläge des Panels in acht strategische Bereiche eingeteilt<sup>151</sup>:

- *Delivering as One* auf Länderebene
- humanitäre Belange und Wiederherstellung
- Umwelt

---

<sup>148</sup> Vgl. The Boston Consulting Group: Joint Office and ‘One UN’: From concepts to reality. Final Draft. 2007

<sup>149</sup> Vgl. The Boston Consulting Group: Joint Office and ,One UN‘: From concepts to reality. Final Draft. 2007, Seite 5

<sup>150</sup> Vgl. United Nations: Report of the Co-Chairs to the President of the General Assembly on the consultations regarding „System-wide Coherence“ (SWC). New York. 2007

<sup>151</sup> Vgl. United Nations: Report of the Co-Chairs to the President of the General Assembly on the consultations regarding „System-wide Coherence“ (SWC). New York. 2007, Seite 4 und Seite 5ff

- Gender
- Menschenrechte
- Geschäftsführung und institutionelle Reform
- Finanzierung
- Geschäftspraktiken

Im Allgemeinen plädierten die beiden Co-Chairs dafür, dass bereits existierende Mechanismen zur Gänze genutzt werden sollten, wenn es um die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge des Panels geht. Dies soll vor allem deshalb geschehen, um Duplikationen zu vermeiden. Dennoch verschieben sich die beiden Autoren allen Zielen des Panels.

Auf Hauptquartiersebene wurde besonders der ECOSOC dazu aufgerufen, das Konzept der systemweiten Kohärenz auf seine Agenda zu nehmen.<sup>152</sup>

Die Co-Chairs plädierten des Weiteren dafür, den Informationsfluss zwischen allen UN Interessensvertretern aufrecht zu erhalten und die Mitglieder der Generalversammlung stets über den Reformverlauf zu informieren um etwaige Missverständnisse aufklären zu können.

#### *5.2.8 United Nations System-wide Coherence: The Next Steps*<sup>153</sup>

Im März 2008 wurde im UNIDO Hauptquartier eine internationale Konferenz zum Thema der systemweiten Kohärenz abgehalten.

Das Panel diskutierte über die bis dato erreichten Fortschritte sowie mögliche weitere Schritte um die Organisation effektiver und effizienter zu machen.

Neben Sitzungen zur Finanzierung der *DaO*-Pilotländer, nationalen Entwicklungsstrategien und eine erneute Stärkung des *Resident Coordinators* ging es auch um die Harmonisierung von Geschäftsmodellen und –praktiken.

#### *5.2.9 Report of the co-chairs on system-wide coherence*<sup>154</sup>

Am 21. Juli 2008 wurde ein zweiter Bericht zweier neu ausgewählter Co-Chairs der Generalversammlung veröffentlicht. Die beiden permanenten Repräsentanten von Irland, Paul

---

<sup>152</sup> Vgl. United Nations: Report of the Co-Chairs to the President of the General Assembly on the consultations regarding „System-wide Coherence“ (SWC). New York. 2007, Seite 16

<sup>153</sup> UNIDO: United Nations System-wide Coherence: The Next Steps. Provisional Agenda and Programme. März 2008

<sup>154</sup> Vgl. A/63/362 General Assembly, 63rd session; Annex: Report of the co-chairs on system wide coherence. 21 Juli 2008

Kavanagh und der Vereinten Republik von Tansania, Augustine P. Mahiga wurden von der Generalversammlung damit beauftragt, Vereinbarungen über Modalitäten zur Erreichung von systemweiter Kohärenz auszuarbeiten.<sup>155</sup>

Die beiden Autoren machten in dem Bericht klar, dass sich die Generalversammlung nur auf gewisse Themengebiete und deren Verbesserungsvorschläge spezialisieren sollte – vor allem jene, die große Unterstützung der Mitgliedsstaaten erfahren. Jene Themen, die schon breitgefächert in anderen Foren diskutiert werden (Umwelt, etc.), sollten außen vor gelassen werden um eine effektive Behandlung der Prioritäten gewährleisten zu können.<sup>156</sup>

Während der erste Co-Chair Report von 2007 ausschließlich auf die Verbesserungsvorschläge des High-Level Panel Reports reagierte, nährt sich dieser Bericht aus Konsultationen mit Entwicklungsländern beziehungsweise deren Regierungen, Vertretern aus der Zivilgesellschaft sowie anderen Implementierungspartnern.<sup>157</sup>

Die beiden Autoren ziehen ein durchaus positives Resümee, was den *Delivering as One*-Prozess angeht, heben aber hervor, dass die Finanzierung nach wie vor eine der Hauptherausforderungen in dieser Initiative bleibt.<sup>158</sup>

Nachdem der erste Co-Chair Report nur wenig Zustimmung in der Generalversammlung und damit bei den Mitgliedsstaaten fand, verschrieben sich die aktuellen Autoren einem „empirical, bottom-up and pragmatic approach to the subjects under discussion.“<sup>159</sup>

Aus den zahlreichen informellen Konsultationen haben sich für die beiden Autoren vier Bereiche ergeben, denen seitens der Generalversammlung besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte:

- *Delivering as One* auf Länderebene und dem dazugehörigen Gebiet der Harmonisierung von Geschäftspraktiken
- Finanzierung
- Governance
- Gleichberechtigung der Geschlechter und Stärkung der Rolle der Frau

In Hinsicht auf den letzten Punkt verweisen die Co-Chairs immer wieder auf ein Paper über Gender (in seinen institutionellen Dimensionen) das vom stellvertretenden Generalsekretär

---

<sup>155</sup> Vgl. A/63/362, Paragraph 2

<sup>156</sup> Vgl. A/63/362, Paragraph 5

<sup>157</sup> Vgl. A/63/362, Paragraph 6

<sup>158</sup> Vgl. A/63/362, Paragraph 7 und 8

<sup>159</sup> A/63/362, Paragraph 22

herausgegeben wurde.<sup>160</sup>

Wie bereits erwähnt, ziehen die beiden Co-Chairs positive Schlüsse aus der *Delivering as One*-Initiative. Es hat sich sowohl der *no one size fits all*-Ansatz als auch die Steigerung der Eigenverantwortung der Programmländer (*national ownership*) durchgesetzt. Die Resultate im Bereich der UN Unterstützung sind effektiver geworden und haben seit 2007 weniger Transaktionskosten verursacht.<sup>161</sup>

Dennoch plädierten beide Autoren an die jeweiligen Hauptquartiere der UN Organisationen „[to] empower the respective country level agency representatives with much greater latitude, flexibility and encouragement“<sup>162</sup> um die systemweite Kohärenz besonders auf Länderebene zu verbessern. Wie schon ihre Vorgänger heben auch die beiden aktuellen Autoren hervor, dass in Hinsicht auf die Finanzierung der *DaO*-Initiative „greater flows of and greater predictability in funding“<sup>163</sup> notwendig sind.

Unter Paragraph 153 sollte verständlich gemacht werden, dass die Generalversammlung nicht daran interessiert ist, neue intergouvernementale Körperschaften wie beispielsweise in Form eines *Sustainable Development Boards* einzuführen.<sup>164</sup> Dies wurde vom High-Level Panel des Generalsekretärs vorgeschlagen.

Schlussendlich hat sich die Generalversammlung laut den beiden permanenten Repräsentanten dazu entschlossen „[to] focus exclusively on these priority areas“<sup>165</sup> and will exclude from this context the issues of Environment/Environmental Governance; Humanitarian Assistance; and Human Rights in line with the considerations set out in the present report.“<sup>166</sup> Letztere wurden als fundamentale Bereiche im High-Level Panel Report angeführt.

---

<sup>160</sup> Vgl. A/63/362, Paragraph 35 u.a.

<sup>161</sup> Vgl. A/63/362, Paragraph 147

<sup>162</sup> A/63/362, Paragraph 150

<sup>163</sup> A/63/362, Paragraph 150

<sup>164</sup> Vgl. A/63/362, Paragraph 153

<sup>165</sup> UN *Delivering as One* auf Länderebene und dem dazugehörigen Gebiet der Harmonisierung von Geschäftspraktiken; Finanzierung; Governance; Gleichberechtigung der Geschlechter und Stärkung der Rolle der Frau

<sup>166</sup> A/63/362, Paragraph 159

#### 5.2.10 Resolution 62/277: System-wide coherence<sup>167</sup>

Am 7. Oktober 2008 wurde die Resolution 62/277 zu *system-wide coherence* erlassen. Darin verschreibt sich die Generalversammlung abermals der „continuing and deepening intergovernmental work [...] on system-wide coherence [which] will focus exclusively and in an integrated manner on ‚Delivering as one‘ at country and regional levels, harmonization of business practices, funding, governance, and gender equality and the empowerment of women“<sup>168</sup>. Dieser Beschluss richtete sich nach den Schlussfolgerungen und den Vorschlägen des zweiten Berichts der Co-Chairs der Generalversammlung, den beiden permanenten Repräsentanten von Irland und der Vereinten Republik von Tansania.<sup>169</sup>

Die Generalversammlung hatte im Zuge dieser Resolution beschlossen, ihre Arbeit im Bereich der systemweiten Kohärenz exklusiv auf den *Delivering as One*-Ansatz auf Länder- und regionaler Ebene zu fokussieren. Hierunter fallen vor allem die Harmonisierung von Geschäftspraktiken, Finanzierung, Governance, Gleichberechtigung der Geschlechter sowie die Stärkung der Rolle der Frau.<sup>170</sup>

Des Weiteren wurde der Generalsekretär in dieser Resolution dazu aufgerufen, Mitgliedsstaaten mit Berichten zur Finanzierung und dem Thema Governance auf dem Laufenden zu halten.<sup>171</sup>

#### 5.2.11 Resolution 63/311: System-wide coherence<sup>172</sup>

Knapp ein Jahr nach der ersten Resolution zur systemweiten Kohärenz erließ die Generalversammlung am 2. Oktober 2009 in ihrer 63. Sitzung eine weitere Resolution zum selben Thema.

Schwerpunkt dieser Resolution sind Maßnahmen zur Verbesserung der Gleichberechtigung der Geschlechter sowie die Stärkung der Rolle der Frau, die Stärkung von operationalen Aktivitäten, die Verbesserung des Finanzierungssystems sowie abermals die Harmonisierung der Geschäftspraktiken. In Bezug auf den *Delivering as One*-Ansatz schreibt die Resolution eine unabhängige Evaluierung des ersten Zyklus vor um eventuelle erste Erkenntnisse

---

<sup>167</sup> Vgl. A/RES/62/277 System-wide coherence, 7. Oktober 2008

<sup>168</sup> A/RES/62/277, Paragraph 3

<sup>169</sup> Vgl. A/63/362

<sup>170</sup> Vgl. A/RES/62/277, Paragraph 3

<sup>171</sup> Vgl. A/RES/62/277, Paragraph 4

<sup>172</sup> Vgl. A/RES/63/311 System-wide coherence. 2. Oktober 2009

herausfiltern zu können. Des Weiteren sollten auch die acht Pilotländer selbst Evaluierungen durchführen.<sup>173</sup>

#### 5.2.12 IV High Level intergovernmental conference on DaO<sup>174</sup>

Nach drei vorhergehenden Versammlungen – 2008 in Maputo, 2009 in Kigali und 2010 in Hanoi, fand vom 8. bis 10. November 2011 in Montevideo die vierte Konferenz zu *Delivering as One* statt.

Teilgenommen haben daran Regierungsrepräsentanten aus 42 Mitgliedsstaaten der UN inklusive der acht Pilotländer von 2007, 11 sogenannte *self-starters*<sup>175</sup>, 16 Geberländer sowie sieben Beobachter.

Die wohl wichtigste Botschaft dieser Versammlung war die Tatsache, dass sich alle Beteiligten bereit erklärten die *DaO*-Initiative über die Pilotphase hinauszubringen. Der Schlüssel zum Erfolg dieses Ansatzes liegt laut Konferenzteilnehmer in der Eigenverantwortung der Länder (*national ownership*) sowie der Führung der jeweiligen Regierung.<sup>176</sup> Die Erkenntnisse aus den ersten vier Jahren sollten mit dem ganzen UN System und besonders mit der sogenannten Süd-Süd Kooperation geteilt werden um die Initiative in Zukunft in zufriedenstellendem Maße durchführen zu können.<sup>177</sup>

Die Finanzierung bleibt auch nach diesen ersten Jahren eine der Hauptherausforderungen, jedoch hat sich herausgestellt, dass sogenannte *pooled funds* viele Vorteile mit sich gebracht haben – vor allem in Hinblick auf die Arbeit der Regierungen.<sup>178</sup>

Obwohl *Delivering as One* nun zu *business as usual* geworden ist und es keinen Schritt zurück gibt, muss der Ansatz auf das jeweilige Land und dessen Bedürfnisse ausgerichtet werden. Dazu braucht man einen gestärkten *Resident Coordinator*, der die Koordination und Leitung des Länderteams übernimmt. Dies ist essentiell für um die systemweite Kohärenz auf

---

<sup>173</sup> Vgl. A/RES/63/311, Paragraph 18-20

<sup>174</sup> Vgl. IV High Level Intergovernmental Conference on Delivering as One. Outcome Document: Delivering as One: Going beyond pilot phase

<sup>175</sup> Länder, die den Delivering as One-Ansatz freiwillig übernommen haben.

<sup>176</sup> Vgl. IV High Level Intergovernmental Conference on Delivering as One. Outcome Document: Delivering as One: Going beyond pilot phase, Paragraph 2

<sup>177</sup> Vgl. IV High Level Intergovernmental Conference on Delivering as One. Outcome Document: Delivering as One: Going beyond pilot phase, Paragraph 3

<sup>178</sup> Vgl. IV High Level Intergovernmental Conference on Delivering as One. Outcome Document: Delivering as One: Going beyond pilot phase, Paragraph 4

Länderebene zu garantieren.<sup>179</sup>

Des Weiteren plädierten alle Teilnehmer dafür, die laufende unabhängige Evaluierung des DaO-Prozesses in Rahmen des höchsten Standards und der relevanten Integration durchzuführen.<sup>180</sup>

## **6. UNIDO und der UN Reform- beziehungsweise *Delivering as One*-Prozess**

*„The reform agenda of UNIDO is unequivocally ambitious. We shall continue to sharpen our programmatic focus, drawing on the Millennium Development Goals and other internationally agreed development goals, to streamline our structure and to improve our operational efficiency.“<sup>181</sup>*

Dieses Kapitel der Arbeit basiert auf der Rezeption von unterschiedlichen Dokumenten, die sich mit der Arbeit der UNIDO in Zusammenhang mit der UN Reform und vor allem mit dem *Delivering as One*-Ansatz beschäftigen, sowie aus Gesprächen mit dem *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence*.

Die UNIDO hat sich bereits 2006 nach dem Erscheinen des High-Level Panel Reports offiziell dazu bekannt, die Empfehlungen in Bezug auf die UN Reform vollständig zu unterstützen und umzusetzen. In den Jahresberichten, die etwas später in diesem Kapitel zusammengefasst werden, wurde ab 2007 hervorgehoben, dass die UNIDO ihre operationalen Tätigkeiten dem Motto der systemweiten Kohärenz angepasst hat, was sich unter anderem in internen Umstrukturierungen widerspiegelt.

### *UNIDO-UNDP Kooperationsabkommen*

Im Zuge der UN Reform legte UNIDO besonderen Wert darauf, ihre Vertretung im Feld auszubauen. Dies fing bereits mit einem 2004 geschlossenen Abkommen mit dem *United Nations Development Programme* (UNDP) an. Das Abkommen hatte nicht nur das Ziel, die Stärken der beiden UN Organisationen zu vereinen und gemeinsame Aktivitäten im Bereich

---

<sup>179</sup> Vgl. IV High Level Intergovernmental Conference on Delivering as One. Outcome Document: Delivering as One: Going beyond pilot phase, Paragraph 6

<sup>180</sup> Vgl. IV High Level Intergovernmental Conference on Delivering as One. Outcome Document: Delivering as One: Going beyond pilot phase, Paragraph 7

<sup>181</sup> Foreword by the UNIDO Director-General Kandeh K. Yumkella in: The contribution of UNIDO to the United Nations system-wide coherence: synergy at work. Vienna. 2008, Seite 3

des Privatsektors durchzuführen sondern auch kosteneffektiv sogenannte UNIDO *Desks* in bestehenden UNDP Länderbüros einzuführen. 2006 gab es bereits 13 solcher UNIDO *Desks*, die wiederum von sogenannten *Heads of UNIDO Operations* (HUOs) geführt werden. Dies führte nicht nur zur Durchführung von gemeinsamen Projekten (*joint programmes*) sondern auch zu einer erhöhten Sichtbarkeit UNIDOs im Feld.<sup>182</sup>

Nach einer zweijährigen Testphase beschloss man die Kooperation aufrechtzuerhalten aber in manchen Bereichen besser anzupassen. Es wurde des Weiteren beschlossen eine sogenannte Task Force einzuführen, die für die Überwachung des Abkommens zuständig sein sollte.

Außerdem wurde darüber diskutiert, für eine nachhaltige Finanzierung der UNIDO *Desks* zu sorgen.<sup>183</sup> Nicht die Erwartungen erfüllt hat 2006 das Konzept der gemeinsamen Mobilisation von Ressourcen, was erhebliche Auswirkungen auf die geplante Kostenreduzierung hatte.

Schuld daran war eine nicht vorhandene gemeinsame Strategie.

Es ist anzunehmen, dass dieses Abkommen vor allem von Seiten der Sonderorganisation forciert wurde, da die UNIDO den größeren Vorteil aus dieser Kooperation zieht.

### *Sonstige Kooperationen*

Neben dem Abkommen mit dem UNDP versuchte UNIDO im Jahre 2006 weitere Kooperationen aufzubauen um dem Kohärenz-Ansatz der UN Reform von 2006 gerecht zu werden. So kam es zu einer Absichtserklärung (*memorandum of understanding*) zwischen der UNIDO und der *Food and Agriculture Organization* (FAO). Diese Zusammenarbeit zielt auf den Agrosektor ab – im Speziellen auf die Entwicklung der Agroindustrie, Bioenergie, der ökonomische Wiederaufbau in Ländern, die gerade eine Krise hinter sich haben sowie auf die Organisation von globalen Foren zu diesen Themen.<sup>184</sup> Eine Kooperation im Bereich eines regionalen Baumwollprogramms in Afrika ging die UNIDO mit der *World Trade Organization* (WTO) ein. Hier ist die UNIDO zudem Teil einer Beratungsgruppe, die im Zuge der *Aid for Trade*-Initiative der WTO eingeführt wurde.<sup>185</sup>

Programme zur Unterstützung von Jugendarbeit in (West-)Afrika führt die UNIDO gemeinsam mit der *International Labour Organization* (ILO) sowie der *African Union* (AU)

---

<sup>182</sup> Vgl. UNIDO Annual Report 2006, Seite 16f

<sup>183</sup> Vgl. UNIDO Annual Report 2006, Seite 18

<sup>184</sup> Vgl. UNIDO: The contribution of UNIDO to the United Nations system-wide coherence: synergy of work. Vienna. 2008, Seite 23

<sup>185</sup> Vgl. UNIDO: The contribution of UNIDO to the United Nations system-wide coherence: synergy of work. Vienna. 2008, Seite 38

durch. Die Zusammenarbeit mit erst genannter bezieht sich auf die beiden schwächsten Gruppen in Entwicklungsländern – Jugendliche und Frauen.<sup>186</sup>

Andere Zusammenarbeit gibt es mit der *International Atomic Energy Agency* (IAEA), dem *International Fund for Agricultural Development* (IFAD) und dem *United Nations Environment Programme* (UNEP).<sup>187</sup>

Besonderes Augenmerk gilt auch den starken Partnerschaften mit verschiedenen Finanzinstitutionen (vor allen den Bretton Woods Institutionen<sup>188</sup>) und der Süd-Süd-Kooperation, die sich besonders auf öffentliche und private institutionelle und Geschäftspartner aus Entwicklungsländern konzentriert.<sup>189</sup>

Hier gibt es aber kaum Aufzeichnungen über den Verlauf der Kooperationen. Die Zusammenarbeit mit den Bretton Woods Institutionen – der Weltbank und dem Internationalen Währungsfond – kommen nicht in den Jahresberichten der UNIDO vor. Diese finden sich nur in den UN Dokumenten (vor allem jenen, die die Reform 2006 betreffen) vor.

Auch 2007 verscrieb sich UNIDO den Zielen der UN Reform. Im Zuge einer ersten Evaluierung der acht Pilotländer listet der Jahresbericht von 2007 UNIDOs Tätigkeiten in Albanien, Kap Verde, Mosambik, Pakistan, Ruanda, Tansania, Uruguay und Vietnam.<sup>190</sup>

2007 unternahm UNIDO eine Reihe von Missionen in die acht Pilotländer, um unter anderem einen Rahmen für die eigenen Beiträge zu schaffen. Die UNIDO hat außerdem an Zusammentreffen von verschiedenen Länderteams, Themengruppen und anderen Versammlungen teilgenommen. Wie bereits 2006 lag 2007 der Fokus ebenso auf der Vertiefung der Beziehungen zu anderen UN Organisationen – vor allem in Afrika.<sup>191</sup>

2008 publizierte UNIDO ein eigenes Dokument, das den Beitrag der UNIDO zur UN Reform und damit zur systemweiten Zusammenarbeit beschreibt. Darin wird vor allem auf die bereits bestehenden Abkommen mit anderen UN-Einheiten eingegangen.<sup>192</sup>

---

<sup>186</sup> UNIDO: The contribution of UNIDO to the United Nations system-wide coherence: synergy of work. Vienna. 2008, Seite 27

<sup>187</sup> Vgl. UNIDO Annual Report 2006, Seite 18f

<sup>188</sup> Weltbank und Internationaler Währungsfond

<sup>189</sup> Vgl. UNIDO Annual Report 2006, Seite 20

<sup>190</sup> Vgl. UNIDO Annual Report 2007, Seite 23

<sup>191</sup> Vgl. UNIDO Annual Report 2007, Seite 22

<sup>192</sup> Vgl. UNIDO: The contribution of UNIDO to the United Nations system-wide coherence: synergy of work. Vienna. 2008

## 6.1 Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence

Das *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* wurde im März 2008 auf Anregung des UNIDO *Field Coordinators* eingeführt, der UN Reform Aktivitäten seit 2006 im Rahmen der Feld-Koordination behandelte. Am 26. September 2008 wurde im Bericht des Generaldirektors, der im Rahmen der 35. Sitzung des Industriellen Entwicklungsrates publiziert wurde, die Gründung der neuen Position offiziell bestätigt.

Laut Tätigkeitsbeschreibung<sup>195</sup> ist der *Senior Coordinator for UN System Coherence* für Folgendes zuständig<sup>196</sup>:

- er soll die Positionen der UNIDO ausreichend in den Mechanismen der systemweiten Kohärenz und besonders in den UN Länderteams einbringen
- er soll zeigen, dass die UNIDO ein aktiver Partner im UN System ist, wenn es um das Erreichen der Kohärenz geht – vor allem in Bezug auf *Delivering as One* und die Koordination mit anderen UN Organisationen im Feld
- er ist zuständig für das Verfassen von technischen Berichten zur Beteiligung der UNIDO an der UN Reform und *Delivering as One* für die Hauptorgane der Sonderorganisation und die Abfassung von Kommentaren zu UNDG Dokumenten und Beschlüssen zum Reformprozess aus Sicht der UNIDO

Der *Senior Coordinator for UN System Coherence* hat des Weiteren folgende Rollen zu erfüllen:

- Repräsentant beziehungsweise stellvertretender Repräsentant in den vier UNDG Arbeitsgruppen beziehungsweise Networks
- Anlaufstelle für das *HACT*<sup>197</sup> *Advisory Committee*
- Anlaufstelle für die Kommunikation im *Delivering as One*-Prozess
- Unterstützung der Feldbüros und Regionalprogramme in Bezug auf den *DaO*-Prozess, um die Partizipation der Sonderorganisation im ganzen Reformprozess zu garantieren, auch durch Mittelvergabe an die Feldbüros für die Rekrutierung nationaler Berater im UNDAF und *DaO*-Prozess
- Abhalten von Seminaren und Briefings auf Hauptquartierebene über die Relevanz und Modalitäten von *Delivering as One*.

---

<sup>195</sup> Das Job Profil wurde damals noch unter der SQA-Division verfasst und daher von deren geschäftsführendem Direktor unterschrieben.

<sup>196</sup> Vgl. UNIDO Job Profile of the Senior Coordinator for UN System Coherence

<sup>197</sup> Harmonized Approach to Cash Transfers

Der *Senior Coordinator for UN System Coherence* agiert zudem als Vorsitzender der *Informal DaO-Monitoring Group*, die dafür zuständig ist, den *DaO*-Prozess in den jeweiligen Programmländern zu beobachten sowie alle administrativen Aufkommen in Bezug auf die Reform und *DaO* im Hinblick auf die Arbeit und Kooperation der UNIDO zu behandeln.

- Ferner führt der *Senior Coordinator for UN System Coherence* auf Einladung von UNDG/DOCO das *UNIDO agency briefing* für die neuen RCs und *UNDP Resident Representatives* (RRs) durch. Gemeint sind damit vordergründig das UNIDO Mandat, die Programm-Prioritäten und Tätigkeitsfelder, die Governance Struktur, das Geschäftsmodell sowie die operationalen Modalitäten der UNIDO als UN Sonderorganisation und ihre Aktivitäten im Rahmen des UN Reformprozesses.

#### *Enhancing the coordination and support of UNIDO involvement in DaO and CCA/UNDAF processes*

Bereits 2008 startete das *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* ein eigenes, global angelegtes Projekt, das Wege zur Verbesserung der Koordination und der Unterstützung der UNIDO-Beteiligung in den *DaO*- und UNDAF-Prozessen unterstützt.<sup>198</sup> Hierunter fällt vor allem die Finanzierung der Feldbüros, die für die Beteiligung an den Prozessen von enormer Bedeutung ist. Im Dokument, das das Projekt beschreibt, wird betont, dass das UNDAF als programmatische Basis für die Entwicklung des Länderprogramms gilt. Das Projekt ist darauf ausgelegt, Schritte in Richtung effektivere Koordination zu machen und die UNIDO Aktivitäten in Bezug auf das gemeinsame Planen der Länderprogramme auszuweiten. Des Weiteren sollten besonders die Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Pilotländern an andere Länder, die den *DaO*-Prozess auf eigene Faust eingeführt haben, weitergegeben werden.

#### *Informal DaO Monitoring Group*

Nur kurze Zeit nach der Gründung des *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence*, führte dieses 2008 eine *Informal DaO Monitoring Group* ein, die sich seitdem im Prinzip alle zwei Wochen trifft, um über aktuelle Entwicklungen in den jeweiligen *DaO* Programmländern zu diskutieren und entsprechenden Empfehlungen und

---

<sup>198</sup> Vgl. UNIDO: Global Project XP/GLO/10/109: Enhancing the coordination and support of UNIDO involvement in DaO and CCA/UNDAF processes. Juli 2010

Problemlösungsvorschläge insbesondere für die Feldbüros zu erarbeiten.<sup>199</sup> Zu den Mitgliedern gehören neben den Mitarbeitern des *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* die Chefs der Regionalprogramme beziehungsweise ihre Vertreter der sowie ein Mitarbeiter der Finanzabteilung. Die Einführung dieser Gruppe hatte des Weiteren das Ziel, die interne Zusammenarbeit zwischen dem *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* und den Regionalprogrammen zu verbessern und zu dynamisieren.

#### *Rapid Response Team (RRT)*

Das *Rapid Response Team* ist ein internes Netzwerk aus Ansprechpartnern der relevanten Branchen, die im *DaO*-Prozess involviert sind und vom *Office des Senior Coordinators for UN System Coherence* in entsprechenden Fragestellungen zur Problemlösung angesprochen und eingebunden werden können.

Das Team wurde im Juli 2008 vom *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* kreiert, insbesondere um die Unterstützung des Hauptquartiers für die Feldbüros auszuweiten und besser zu operationalisieren.

## 6.2 Jahresberichte 2006-2010

Wie bereits oben weiter kurz angeschnitten, wird schon im Jahresbericht von 2006 darauf hingewiesen, dass sich die UNIDO der UN Reform angenommen hat und bereits wertvolle Erfahrungen mit dem Rest der UN Organisationen teilen kann. Des Weiteren wird auch darauf Bezug genommen, dass die UNIDO zahlreiche Empfehlungen des *HLP Reports* umgesetzt hat, zugleich aber noch viel Arbeit vor der Sonderorganisation liegt, vor allem was die Kooperation auf Länderebene betrifft.<sup>200</sup>

Der Jahresbericht von 2007 bezieht sich vordergründig auf das erste Jahr nach der Einführung der *DaO*-Initiative. Betont wird das Engagement der Sonderorganisation in Bezug auf die Reform und die zahlreichen Umsetzungen, die diese erfordert. Obwohl die UNIDO bereits viel getan hat, um ihre Sichtbarkeit in den jeweiligen Programmländern zu steigern, ist der Generaldirektor nach wie vor der Meinung, dass die Transaktionskosten weiterhin reduziert

---

<sup>199</sup> Vgl. UNIDO IDB 35/12: United Nations system-wide coherence. Report by the Director-General, 26. September 2008, Paragraph 38

<sup>200</sup> Vgl. UNIDO Annual Report 2006, Seite 27ff

werden müssen, indem die Aktivitäten besser koordiniert werden. Im Zuge dessen geht es vor allem darum, die Geschäftspraktiken anzugleichen und die Rolle des RCs als die eines unabhängigen Teamleiters weiterhin zu stärken. Die UNIDO verschreibt sich abermals voll und ganz dem Reformprozess.<sup>201</sup>

Bereits 2008 unterzog der Generaldirektor die UNIDO einer umfangreichen Umstrukturierung, wobei jede Division neue, angepasste Vorgaben (*terms of reference*) bekam. Während die *Programme Development and Technical Cooperation Division* (PTC) bestehen blieb, wurde die vorherige *Programme Coordination und Field Operations Division* (PCF) inklusive der Regionalprogramme und des *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* in eine *Regional Strategies and Field Operations Division* (RSF) umgewandelt.<sup>202</sup>

In Bezug auf die Reform fasst der Jahresbericht die Aktivitäten der UNIDO zusammen. Die Sonderorganisation hat sich bis dato nicht nur auf globaler Ebene in wichtigen Gremien eingebracht (UNDG, HLCM, HLCP, UN Advisory Group) sondern auch auf Länderebene wichtige Schritte in Richtung Zusammenarbeit mit anderen UN Organisationen gemacht. Die Beteiligung der UNIDO in den acht Pilotländern hat die operationalen Tätigkeiten der Organisation verändert, was sich in dieser ersten Umstrukturierung widerspiegelt.

In diesem Jahresbericht wird auch das Einsetzen der oben beschriebenen *Informal DaO Monitoring Group* erwähnt. Des Weiteren wurden zahlreiche Seminare im Hauptquartier abgehalten, um die Relevanz des neuen *DaO*-Ansatzes aufzuzeigen. Sogenannte *monthly briefing notes* (MBN) über die Partizipation der UNIDO in den acht Pilotländern sollen sowohl die Mitarbeiter im Hauptquartier als auch in den zahlreichen Feldbüros auf dem neuesten Stand halten.<sup>203</sup>

Auch 2009 wird abermals die Beteiligung der UNIDO in den acht Pilotländern und den *DaO self-starters* hervorgehoben. In diesem Bericht wird auch der Einsatz eines *Delivering as One Rapid Response Teams* erwähnt, das den jeweiligen UNIDO Feldbüros mit Rat und Tat zur Seite stehen soll.<sup>204</sup>

---

<sup>201</sup> Vgl. UNIDO Annual Report 2007, Seite 20fff

<sup>202</sup> Vgl. UNIDO Annual Report 2008, Seite 10, 11 und 114

<sup>203</sup> Vgl. UNIDO Annual Report 2008, Seite 24fff

<sup>204</sup> Vgl. UNIDO Annual Report 2009, Seite 20fff

Der bis dato letzte Jahresbericht 2010 beinhaltet bereits die aktuelle Umstrukturierung der UNIDO, die in einem Punkt weiter unten beschrieben wird. Des Weiteren wird abermals das zukünftige Engagement der UNIDO im UN Reformprozess versichert. Auf globaler Ebene schlägt sich dieses insbesondere darin nieder, dass der Geschäftsführende Direktor der 2011 neu gegründeten *Strategic Research, Quality Assurance and Advocacy Division* (SQA) (vorher PCF) turnusmäßig für ein Jahr zum Co-Vorsitzenden der *UNDG Advisory Group* bestimmt wurde.

Auf Länderebene plädiert die UNIDO nach wie vor darauf, die bereits bestehenden Kooperationen mit anderen UN Organisationen weiterhin auszubauen.<sup>205</sup>

### *Kritik*

Die Jahresberichte listen zwar die Tatsachen in Bezug auf die Reform auf – wie zum Beispiel die Schritte die gesetzt wurden - um aber auch Kritikpunkte aufzuzeigen, muss versucht werden zwischen den Zeilen zu lesen, was sich jedoch als äußerst schwierig herausgestellt hat. Die Informationen, die im Analyseteil und im Fazit verarbeitet wurden, hat die Autorin aus ihrer teilnehmenden Beobachtung als Praktikantin gesammelt. Wenn man diese Seite nicht kennt, wird es schier unmöglich die Jahresberichte kritisch zu beurteilen, da es an praktischen - teilweise negativen - Informationen fehlt, weil die Berichte dazu neigen, eine positive Sichtweise zu vermitteln.

### *Managing Priorities 2011*

Dieses Dokument wurde vom Industriellen Entwicklungsrat erlassen und stellt die Ziele der Organisation, die 2011 erreicht werden sollten, dar. Diese sind im Rahmen des auf drei Jahre angelegten *medium-term planning frameworks (MTPF)* aufgestellt worden.<sup>206</sup>

Neben Punkten, die die innerbetriebliche Situation (vor allem die Eingliederung der Feldstruktur in PTC) zu verbessern versuchen, geht es in Bezug auf die UN Reform darum die Beteiligung der UNIDO an der Formulierung des UNDAFs zu steigern.<sup>207</sup> Damit sollte eine bessere Integration im DaO-Prozess gewährleistet werden. Zuständig dafür ist mitunter das *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence*.

---

<sup>205</sup> Vgl. UNIDO Annual Report 2010, Seite 13fff

<sup>206</sup> Vgl. dazu UNIDO Medium-term Programme Framework 2010-2013, [http://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/UNIDO\\_Header\\_Site/About/MTPFramework.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/UNIDO_Header_Site/About/MTPFramework.pdf), Zugriff am 14.1.2012, 16:39

<sup>207</sup> Vgl. UNIDO Managing Priorities 2011, Seite 2

Unter der Schirmherrschaft der neugegründeten *Strategic Research, Quality Assurance and Advocacy Division (SQA)* sollten die *DaO*-Konzepte in den programmatischen Aktivitäten der UNIDO eingegliedert werden.<sup>208</sup>

### 6.3 Umstrukturierung 2011

Diese innerbetriebliche Reorganisation verdient ein eigenes Kapitel, da sie enorme Auswirkungen auf die Arbeit der einzelnen in den Reform- und *DaO*-Prozess involvierten Branchen zur Folge hat. Gemeint sind damit vor allem die Regionalprogramme und das *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence*.

Neben der Umbenennung der vorherigen *RSF* in eine *Strategic Research, Quality Assurance and Advocacy Division (SQA)*, war diese Umstrukturierung davon geprägt, dass die fünf Regionalprogramme sowie alle Feldbüros einheitlich und vollständig in die weiter bestehende *Programme Development and Technical Cooperation Division (PTC)* und damit auf die TC<sup>209</sup>-Implementierungsseite eingegliedert wurden.<sup>210</sup> Während sich diese Abspaltungen bereits Mitte 2011 vollzogen, blieb das *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* zunächst unter der neu gegründeten *SQA*, vor allem um dem Geschäftsführenden *SQA*-Direktor, weiterhin als Berater für *UNDG*-Anfragen aus New York zu assistieren, insbesondere angesichts dessen Co-Vorsitzes der *UNDG Advisory Group*.. Das *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* versuchte trotz neuer Aufgabenbereiche der Regionalprogramme weiterhin die Beziehungen zu diesen zu unterhalten, auch angesichts der wichtigen Aufgaben für die Feldbüros.

Erst im 4. Quartal dieses Jahres wurde auch das *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* vollständig in die *PTC* eingegliedert, da die Erfüllung aller Aufgaben unter den vorherigen Umständen nicht mehr möglich war.

Der Wechsel der Regionalprogramme zu *PTC* geschah aus Kriterien der internen Effizienzsteigerung – hauptsächlich um eine größere *TC*-Implementierung zu erreichen und das Volumen des Programm-Umsatzes zu erhöhen. Während sich die Regionalprogramme in ihrer alten *Division* hauptsächlich konzeptionell mit den Ländern ihrer Region beschäftigten und für die Formulierung des *UNDAFs* zuständig waren, haben sie nun die Aufgabe des *strategic demand management* und des *relationship management*. Das heißt, dass sowohl die

---

<sup>208</sup> Vgl. UNIDO Managing Priorities 2011, Seite 3

<sup>209</sup> Technical Cooperation

<sup>210</sup> Vgl. UNIDO Annual Report 2010, Seite 89

strategische Nachfrage vom Feld beantwortet wird, als auch die Beziehungen zu Gebern und anderen Implementierungspartnern gepflegt beziehungsweise ausgedehnt werden sollen. Die Betreuung des UNDAF-Zyklus und vor allem seiner Vorbereitung mit all den damit einhergehenden Verpflichtungen zu Zusammenarbeit mit RCs und UNCTs ist damit für die Regionalprogramme weit in den Hintergrund getreten und wurde den Feldbüros überlassen.

Um die Umstrukturierung besser zu veranschaulichen, sollen wie folgt mittels Tabelle die Veränderungen in den betroffenen Divisionen zwischen 2008 und 2011 aufgezeigt werden. Jene Branchen, die aufgelöst, umstrukturiert oder neu gegründet wurden, wurden hervorgehoben.<sup>211</sup>

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                               |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2008 | <b>PTC<sup>212</sup></b><br>- <b>International Financial Institutions Partnership Unit</b><br>- Trade-Capacity-building Branch<br>- Investment and Technology Promotion Branch<br>- Agri-business Development Branch<br>- <b>Industrial Policy and Private Sector Development Branch</b><br>- Environmental Management Branch<br>- Montreal Protocol Branch<br>- Energy and Climate Change Branch | <b>PCF<sup>213</sup></b><br>- <b>Special Programmes Group</b><br>- Research and Statistics Branch<br>- Resource Mobilization and Quality Assurance Branch<br>- Regional and Field Operations Branch <sup>214</sup><br>- Field Offices | <b>PSM<sup>215</sup></b><br>- Human Resource Management Branch<br>- Financial Services Branch<br>- Information and Communication Management Services<br>- Operational Support Services Branch |
| 2010 | <b>PTC</b><br>- <b>Bureau for Programme Design and Knowledge Management</b><br>- <b>Special Programmes and LDC Group</b><br>- Agri-Business Development Branch<br>- <b>Business, Investment and Technology</b>                                                                                                                                                                                    | <b>RSF<sup>216</sup></b><br>- <b>Advocacy and Communications Group</b><br>- <b>Development Policy and Strategic Research Branch</b><br>- Resource Mobilization and Quality Assurance Branch                                           | <b>PSM</b><br>- Human Resource Management Branch<br>- Financial Services Branch<br>- Information and Communication                                                                            |

<sup>211</sup> Die Aufschlüsselung erfolgte aus der Einsicht in die Organigramme aus den UNIDO Jahresberichten von 2008, 2009 und 2010

<sup>212</sup> Programme Development and Technical Cooperation Division

<sup>213</sup> Programme Coordination and Field Operations Division

<sup>214</sup> Darunter fallen das Africa Programme, Arab Programme, Asia and Pacific Programme, Europe and NIS Programme und das Latin and the Caribbean Programme.

<sup>215</sup> Programme Support and General Management Division

<sup>216</sup> Regional Strategies and Field Operations Division

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | <b>Services Branch</b><br>- Trade Capacity-building Branch<br>- Energy and Climate Change Branch<br>- Environmental Management Branch<br>- Montreal Protocol Branch                                                                                                                                                                                                                     | - Regional and Field Operations Branch <sup>217</sup><br>- Field Offices                                                                                                          | Management Services<br>- Operational Support Services Branch                                                                                                                   |
| 2011 | <b>PTC</b><br>- Agri-Business Development Branch<br>- Business, Investment and Technology Services Branch<br>- Trade Capacity-building Branch<br>- Energy and Climate Change Branch<br>- Environmental Management Branch<br>- Montreal Protocol Branch<br>- <b>Bureau for Programme Results Monitoring</b><br>- <b>Bureau for Regional Programmes</b> <sup>218</sup><br>- Field Offices | <b>SQA</b> <sup>219</sup><br>- Development Policy, Statistics and Research Branch<br>- <b>Donor Relations</b> and Quality Assurance Branch<br>- Advocacy and Communications Group | <b>PSM</b><br>- Human Resource Management Branch<br>- Financial Service Branch<br>- Information and Communication Management Services<br>- Operational Support Services Branch |

## 7. Fazit

Die Schlussfolgerungen dieser Arbeit ergeben sich sowohl aus entsprechenden UNIDO internen Dokumenten, Gesprächen mit dem *Office of the Senior Coordinator for UN System* als auch aus den Erfahrungen, die die Autorin in ihrem Praktikum gemacht hat. Erklären lässt sich das durch die Tatsache, dass diese Position speziell im Rahmen der UN Reform und der *Delivering as One*-Initiative gegründet wurde und somit die aktuellsten Informationen zu diesem Themengebiet und zur Erfolgsrate der UNIDO im Reform- beziehungsweise *DaO*-Prozess liefern kann.

Als erstes ist festzuhalten, dass die Einführung des *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* eindeutig aufgrund der UN Reform 2006 geschah. Der frühere

<sup>217</sup> Darunter fallen das Africa Programme, Arab Programme, Asia and Pacific Programme, Europe and NIS Programme und das Latin and the Caribbean Programme.

<sup>218</sup> Darunter fallen das Africa Programme, Arab Programme, Asia and Pacific Programme, Europe and NIS Programme und das Latin and the Caribbean Programme.

<sup>219</sup> Strategic Research, Quality Assurance and Advocacy Division

Feldkoordinator und jetzige *Senior Coordinator for UN System Coherence* empfahl aufgrund seiner Erfahrungen mit der UN Reform im Rahmen der Feldkoordination, eine eigene Position zu kreieren, um die zahlreichen Aufgaben in Bezug auf die Reform, die besonders nach dem ersten Jahr der Implementierungsphase in den acht Pilotländern stiegen, besser meistern zu können. Das kann durch seine Tätigkeitsbeschreibung und das laufende Projekt zur Unterstützung der Rolle der Feldbüros im UNDAF *roll-out* und *DaO*-Prozess belegt werden. Zudem beweist dies auch die Tatsache, dass der *Senior Coordinator for UN System Coherence* sowohl als erster als auch fallweise zweiter Repräsentant in allen vier Arbeitsgruppen beziehungsweise Networks der UNDG vertreten ist und dass er regelmäßig damit beauftragt wird, die neuen *Resident Coordinators* und UNDP *Resident Representatives* zur UNIDO zu unterrichten.

Das *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* zieht in Bezug auf die UN Reform von 2006 und die *Delivering as One*-Initiative ein durchaus positives Resümee. Seit dem der Ansatz 2007 in acht Pilotländern und inzwischen fast 50 so genannten *DaO self-starters* eingeführt wurde, ist er beinahe im ganzen UN System zu *business as usual* geworden. Diese Formulierung wurde auch auf der UN Reform-Konferenz in Montevideo im Dezember 2011 propagiert. Es gibt also keinen Weg zurück. Dennoch war es nicht von Beginn an ein harmonischer Prozess. Besonders aus Sicht der UNIDO gab es viele Hürden zu meistern. Einerseits weil große Geberländer nicht sofort bereit waren, die neue Initiative zu finanzieren, andererseits auch durch die Tatsache, dass die UN Sonderorganisationen nicht von Anfang an auf Länderebene in den neuen Prozess eingebunden wurden. Da die sogenannten *Executive Committee-Agencies* (UNDP, UNICEF, UNFPA und WFP) nach wie vor hohes Ansehen in den Länderteams und auf globaler UN-Ebene genießen, war es vor allem für die Sonderorganisationen zu Beginn sehr schwer, sich an den Planungen für das UNDAF zu beteiligen. Teilweise lag das auch daran, dass man den Sonderorganisationen vorwarf, mehr Geld vom neu gegründeten *One Fund* haben zu wollen, als ihnen zustehen würde. Daraus ergab sich, dass man vereinzelt die Sonderorganisationen zunächst sogar auszuschließen versuchte.

Belegt werden kann das durch die ersten *One Programmes* in Mosambik, Ruanda und Vietnam, worin viele Sonderorganisationen, unter anderem auch UNIDO, nicht vorkamen. Es gab zwar Zusatzprogramme, in denen Sonderorganisationen ihre Rolle hatten, dennoch waren diese nicht Kern des UNDAFs.

Erst einige Zeit später gelang es der UNIDO, sich vollständig in die Länderprogramme einzubringen. Dies geschah hauptsächlich durch die zunehmende politische Einflussnahme des Generaldirektors der UNIDO.

Die Organisation hatte es jedoch generell doppelt schwer, da sie nicht nur eine relativ kleine Sonderorganisation, sondern in den meisten Ländern auch eine sogenannte *non-resident agency* war. Gemeint ist damit, dass es kein von einem internationalen Repräsentanten besetztes UNIDO Büro in dem jeweiligen Land gibt. Die *country coverage* vor Ort muss entweder von einem UNIDO Büro in einem Nachbarland der Region (das oft mehrere Länder gleichzeitig betreuen muss), dem Hauptquartier in Wien, oder durch einen *UNIDO Desk* mit einem nationalen *Head of UNIDO Operations* koordiniert werden.

Mittlerweile ist die UNIDO in den acht Pilotländern und in vielen *DaO self-starters* fester Bestandteil eines jeden UNDAFs und bringt sich in die UNDAF-Vorbereitungen aktiv ein. Fraglich ist nur, wie lange das nach der Umstrukturierung von 2011 so bleiben wird, da diese sich laut Prognosen des *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* hemmend auf die zukünftige Arbeit der UNIDO im UNDAF *roll-out*<sup>220</sup> und *DaO*-Prozess auswirken wird. Darauf soll im folgenden Punkt - im Rahmen der Überprüfung der zwei anfangs aufgestellten Hypothesen - näher eingegangen werden.

### *Überprüfung der Hypothesen*

Hypothese 1: Wenn das *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* weiter ausgebaut werden würde, dann könnte in Zukunft eine noch effektivere und effizientere Arbeit der UNIDO im Reformkontext gewährleistet werden.

Die erste Hypothese kann als bewiesen angesehen werden. Durch die Einsetzung des *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* ist es zwar zu mehr Integration und einer stärkeren Kooperation mit den Regionalprogrammen gekommen, dennoch fehlt seit der Umstrukturierung Mitte 2011 der Fokus in diesem Bereich und damit die Zusammenarbeit. Es wäre möglicherweise effizienter gewesen, das *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* zu einer eigenen kleinen Einheit zu machen, um den ihm zugeteilten Aufgaben zur Gänze in beiden relevanten Divisionen (PTC und SQA) nachgehen zu können.

---

<sup>220</sup> Ende des aktuellen UNDAF-Zyklus

Hypothese 2: Je weniger die Forderungen der UN Reform 2006 in die UNIDO-interne Umstrukturierung von 2010 und 2011 mit einbezogen wurden, desto nachteiliger hat sich dies auf die Arbeitsweise der UNIDO im Reformkontext ausgewirkt.

Auch Hypothese 2 wurde bestätigt. Die Umstrukturierung von 2011 könnte sich in Bezug auf die Reform 2006 negativ auswirken, da die Regionalprogramme von der konzeptionellen und strategischen Behandlung des UNDAF praktisch abgezogen wurden. Die Tatsache, dass die Regionalprogramme nun auf der Implementierungsseite beziehungsweise unter der Schirmherrschaft der PTC einen völlig neuen Aufgabenbereich haben, verringert deren Einfluss auf die Beteiligung der UNIDO in den jeweiligen Länderteams, da es in dieser Hinsicht keine formale Unterstützung vom Hauptquartier mehr gibt. Es wäre im UN Reform-Kontext und für die Kontinuität der UNIDO Beteiligung an *DaO*-Initiativen möglicherweise zielführender gewesen, die Regionalprogramme strategisch aufzuwerten im Hinblick auf den UNDAF *roll-out* und die Koordinierung des *DaO*-Prozesses in den Programmländern, insbesondere in solchen ohne UNIDO Feldbüro.

Da die Feldbüros nach der aktuellen Umstrukturierung nun in Bezug auf die Betreuung des UNDAF nahezu auf sich allein gestellt sind und, auch angesichts der Tatsache, dass UNIDO keinen Feldkoordinator hat, keine ausreichende Unterstützung des Hauptquartiers mehr erfahren, kann eine vollständige Beteiligung der UNIDO an zukünftigen UNDAFs nicht mehr wie bisher gewährleistet werden. Damit wird künftig das Ziel von *Delivering as One* für die UNIDO in vielen Ländern beziehungsweise Bereichen möglicherweise nicht mehr in dem wünschenswerten Maß zu erreichen sein. Das ist in Anbetracht dessen, dass *Delivering as One* nun zum *business as usual* geworden ist, eine Rückentwicklung in Bezug auf die Fortschritte im Reformprozess aus Sicht der UNIDO. Damit wird es ihr als UN Sonderorganisation wie bereits zu Beginn der Reform abermals schwer fallen, sich auf Länderebene und im Folgenden auch auf globaler Ebene gegenüber den anderen UN Organisationen im Rahmen der UNCTs unter der Führung des UN *Resident Coordinators* durchzusetzen.

Als persönliches Schlussresümee der Autorin durch die teilnehmende Beobachtung während ihres Praktikums ergibt sich, dass das *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* und manche der zuständigen Leitpersonen in den Regionalprogrammen im Ganzen sehr gut über die *Delivering as One*-Initiative sowie die Hintergründe der UN Reform von 2006 Bescheid wissen, viele Mitarbeiter in den einzelnen Branchen jedoch unzureichend

informiert sind.

Auch die jeweiligen Feldbüros beziehungsweise UNIDO *Desks* machen in manchen Ausnahmefällen den Anschein, wenig Interesse an der Reform zu haben. Tatsache ist, dass es deutlich an der Kommunikation mit dem Feld fehlt. Viele HUOs und UNIDO *Desks* kennen zwar die Hintergründe der *DaO*-Initiative und arbeiten auch im Rahmen dieser, wissen aber über die Hintergründe der Reform und die internen Entwicklungen auf Hauptquartiersebene in diesem Zusammenhang nicht immer genau Bescheid. Dies ergibt sich hauptsächlich daraus, dass die wichtigen Reformdokumente eher auf Hauptquartiersebene rezipiert werden. Die Feldbüros haben aufgrund von mangelndem Personal oft nicht die Zeit, sich tiefgründig damit zu beschäftigen, da im Alltag zu viel Arbeit anfällt. Dies ist vor allem dort der Fall, wo ein HUO bis zu zehn Länder gleichzeitig zu betreuen hat. Diese Feldbüros beziehungsweise UNIDO *Desks* sind daher mehr darauf bedacht, das Hauptquartier über die wichtigsten Entwicklungen in den jeweiligen Ländern zu informieren.

Weit weniger Vorkenntnisse haben manche Direktoren der jeweiligen Branchen, die teilweise ohne Vorwissen in Bezug auf die UN Reform oder das *DaO*-Projekt bestellt wurden. Dies hindert die Regionalprogramme und vor allem das *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* erheblich an ihrer Arbeit und der Finanzierung der Projekte.

Nach der aktuellen Umstrukturierung 2011, in der die UN Reform von 2006 nach Ansicht der Autorin nicht genügend einbezogen wurde, ist wohl tatsächlich fraglich, inwieweit die UNIDO in Zukunft in die *DaO*-Initiative und damit auf Länderebene in die jeweiligen UNDAFs integriert sein wird. Dies ist sehr bedauerlich, da das *Office of the Senior Coordinator for UN System Coherence* und Teile der Regionalprogramme sowie manche HUOs beziehungsweise UNIDO *Desks* in diesem Bereich sehr gute Arbeit leisten.

Fraglich ist auch, ob das *Office of the Senior Coordinator* nach dem Abgang des aktuellen Amtsträgers bestehen bleibt. Da die Regionalprogramme bereits durch die Umstrukturierung von 2011 an Fokus verloren haben, ist nicht sicher, inwieweit sich das *Office of the Senior Coordinator* zukünftig noch in den UNDAF-Prozess integrieren lässt.

Nachdem die UNIDO es schlussendlich geschafft hat, sich vollständig in den *DaO*-Prozess und damit in die Formulierung des UNDAFs einzubinden, ist es bedauerlich, dass es nun – nach der Umstrukturierung 2011 – so scheint, als würde dies in Zukunft nicht mehr zur Gänze

möglich sein. Diese Tendenz ergibt sich aus der Tatsache, dass denjenigen Positionen beziehungsweise Programmen und Branchen, die sich am meisten mit der UN Reform und der *DaO*-Initiative beschäftigt und die Beteiligung der UNIDO in diesem Zusammenhang gewährleistet haben, der Fokus genommen wurde. Es ist zwar nachvollziehbar, dass die UNIDO ihre Sichtbarkeit im Feld und ihren Umsatz erhöhen will, die Umstrukturierung von 2011, die dies erreichen sollte, hätte jedoch die Regionalprogramme nicht von ihrer ursprünglichen Arbeit abziehen sondern um einiges aufwerten sollen. Dies hätte geschehen sollen, damit diese sich weiterhin konzeptionell mit der Beteiligung der UNIDO am UNDAF und damit am Länderteam beschäftigen können um die systemweite Kohärenz, die im Mittelpunkt der UN Reform von 2006 steht, gewährleisten zu können.

## 8. Literaturverzeichnis

### 8.1 Primärliteratur

**Boyd, Andrew:** The United Nations Organization Handbook. The Polit Press Limited. London. 1946

**Cede/ Sucharipa-Nehrmann:** Die Vereinten Nationen. Recht und Praxis. Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung [u.a.]. Wien [u.a.]. 1999

**Commission on Global Governance:** Our Global Neighbourhood. Report of the Commission on Global Governance. Oxford University Press. Oxford. 1995

**Gareis, Sven Bernhard/ Varwick, Johannes:** Die Vereinten Nationen. Aufgaben, Instrumente und Reformen. Leske + Budrich. Opladen. 2002

**Karns, Margaret P./ Mingst, Karen A.:** International Organizations. The Politics and Processes of Global Governance. Lynne Rienner Publishers. Colorado. 2004

**Köck, Heribert Franz/ Fischer, Peter:** Das Recht der Internationalen Organisationen. Das Rcht der Weltfriedensorganisation (VB und UNO), der UN-Spezialorganisationen und der wichtigsten regionalen Organisationen im Dienste von kollektiver Sicherheit und Zusammenarbeit. Linde Verlag. Wien. 1997

**Lecours, André [Hrsg.]:** New Institutionalism. Theory and Analysis. University of Toronto Press. Toronto [u.a.]. 2005

**Maurice, Bertrand:** UNO. Geschichte und Bilanz. Fischer. Frankfurt am Main. 1995

**Opitz, Peter J.:** Die Vereinten Nationen. Geschichte, Struktur, Perspektiven. Wilhelm Fink Verlag. München. 2002

**Powell, Walter W./ DiMaggio, Paul J. [Hrsg.]:** The New Institutionalism in Organizational Analysis. The University of Chicago Press. Chicago [u.a.]. 1991

**Roberts, Adam/ Kingsbury, Benedict:** Presiding over a divided world: Changing UN roles, 1945-1993. International Peace Academy. Lynne Rienner Publishers, Inc. London [u.a.]. 1994

**Rittberger, Volker/ Zangl, Bernhard:** Internationale Organisationen – Politik und Geschichte. Europäische und weltweite internationale Zusammenschlüsse. Leske + Budrich. Opladen. 2003

**Santos, Sofia:** Die Reform des Sicherheitsrates der Vereinten Nationen und ihre Auswirkungen auf die internationale Ordnung. Nomos. Baden Baden. 2011

**Spröte, Wolfgang/ Wünsche, Harry [Hrsg.]:** Die Organisation der Vereinten Nationen für industrielle Entwicklung. Die Vereinten Nationen und ihre Spezialorganisationen. Dokumente. Band 19. Staatsverlag der DDR. Berlin. 1988

## 8.2 Sekundärliteratur<sup>222</sup>

**Albrecht, Ulrich [Hrsg.]:** Die Vereinten Nationen am Scheideweg. Von der Staatenorganisation zur internationalen Gemeinschaftswelt? Studien zu den Vereinten Nationen. Band 1. Lit Verlag. Hamburg. 1998

**Annan, Kofi:** UNvollendeter Weg. Die UNO im 21. Jahrhundert. Verlag Deutsche Unitarier. Hamburg/Ravensburg, 2003

**Armstrong, David/ Lloyd, Lorna/ Redmond, John:** International Organisation in World Politics. Palgrave Macmillan. Hampshire [u.a.]. 2004

**Baehr, Peter R./ Gordenker, Leon:** The United Nations in the 1990s. Center of International Studies Princeton University. The Macmillan Press LTD. London [u.a.]. 1992

---

<sup>222</sup> Diese Werke wurden für Hintergrundinformationen rezipiert, flossen aber nicht direkt in die Arbeit ein.

**Barnett, Michael/ Finnemore, Martha:** Rules for the world. International Organizations in Global Politics. Cornell University Press. London [u.a.]. 2004

**Boucher, David:** Political Theories of International Relations. From Thucydides to the Present. Oxford University Press. New York. 1998

**Burchill, Scott/ Linklater, Andrew/ Devetak, Richard/ Donnelly, Jack, Paterson, Matthew/ Reus-Smit, Christian/ True, Jacqui:** Theories of International Relations. Palgrave Macmillan. Hampshire [u.a.]. 2005

**Czempiel, Ernst-Otto:** Die Reform der UNO. Möglichkeiten und Missverständnisse. Beck'sche Reihe. Verlag C.H.Beck. München. 1994

**Dicke, Klaus:** Effizienz und Effektivität internationaler Organisationen. Darstellung und kritische Analyse eines Topos im Reformprozess der Vereinten Nationen. Duncker & Humblot. Berlin. 1994

**Doeker, Günther/ Volger, Helmut [Hrsg.]:** Die Wiederentdeckung der Vereinten Nationen. Kooperative Weltpolitik und Friedensvölkerrecht. Westdeutscher Verlag. Opladen. 1990

**Feld, Werner J./ Jordan, Robert S./ Hurwitz, Leon:** International Organizations. A Comparative Approach. Praeger. Westport [u.a.]. 1994

**Hüfner, Klaus [Hrsg.]:** Die Reform der Vereinten Nationen. Die Weltorganisation zwischen Krise und Erneuerung. Leske + Budrich. Opladen. 1994

**Jordan, Robert S.:** International Organizations. A Comparative Approach to the Management of Cooperation. Praeger. Westport [u.a.]. 2001

**Köck, Heribert Franz/ Fischer, Peter [Hrsg.]:** Das Recht der Internationalen Organisationen. Das Recht der Weltfriedensorganisation (VB und UNO), der UN-Spezialorganisationen und der wichtigsten regionalen Organisationen im Dienste von kollektiver Sicherheit und Zusammenarbeit. Linde Verlag. Wien. 1997

**Riggs, Robert E./ Plano, Jack C.:** The United Nations. International Organization and World Politics. Wadsworth. Belmont. 1994

**Spröte, Wolfgang/ Wünsche, Harry:** Die Spezialorganisationen der Vereinten Nationen. Blickpunkt Weltpolitik. Staatsverlag der Deutschen Demokratischen Republik. Berlin. 1972

**United Nations:** Handbook 2008/2009. Printlink. Wellington. 2008

**Von Schorlemer, Sabine [Hrsg.]:** Praxishandbuch UNO. Die Vereinten Nationen im Lichte globaler Herausforderungen. Springer Verlag. Berlin [u.a.]. 2003

**Wendell, Gordon:** The United Nations at the Crossroads of Reform. M.E.Sharpe, Inc. New York [u.a.]. 1994

**Wight, Colin:** Agents, Structures and International Relations. Politics as Ontology. Cambridge Studies in International Relations: 101. Cambridge University Press. Cambridge [u.a.]. 2006

### 8.3 Onlinequellen

**Botzenhart, Ulrike:** Finanznot schwächt die UNO-City Wien. 17.12.1996,  
<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/finanznot-schwaecht-die-uno-city-wien-222583/index.do>, Zugriff am 8.2.2012, 18:07

**Constitution of the United Nations Industrial Development Organization**  
[http://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/UNIDO\\_Header\\_Site/About/UNIDO\\_Constitution.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/UNIDO_Header_Site/About/UNIDO_Constitution.pdf), Zugriff am 14.11.2011, 17:31

#### Country-led Evaluations

<http://www.undg.org/index.cfm?P=1292>, Zugriff am 12.1.2012, 11:56

#### Delivering as One

<http://www.undg.org/index.cfm?P=7>, Zugriff am 12.1.2012, 11:00

#### Deutsche Ständige Vertretung bei den Vereinten Nationen in Wien

[http://www.wien-io.diplo.de/Vertretung/wienio/de/02/UNIDO/text\\_UNIDO.html](http://www.wien-io.diplo.de/Vertretung/wienio/de/02/UNIDO/text_UNIDO.html), Zugriff am 8.2.2012, 11:08

**Drofenik, Enno:** Wien Kaisermühlen: Zentrum der industriellen Entwicklung. 15.2.2001,  
<http://www.oneworld.at/themenhefte/detaili.asp?ID=993&ausgTitel=Schwerpunkt+UNIDO>,  
Zugriff am 8.2.2012, 13:09

### **Expanded 'Delivering as One' Funding Window for Achievement of MDGs**

<http://www.undg.org/index.cfm?P=1371>, Zugriff am 12.1.2012, 11:23

### **GV Resolution 2152 (XXI):**United Nations Industrial Development Organization,

17.November 1966

<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/004/55/IMG/NR000455.pdf?OpenElement>

Zugriff am 7.11.2011, 17:08

### **Lambeck, Martin S.:** Streit um Mitgliedschaft in Unido. 28.11.1996

[http://www.welt.de/print-welt/article657492/Streit\\_um\\_Mitgliedschaft\\_in\\_der\\_Unido.html](http://www.welt.de/print-welt/article657492/Streit_um_Mitgliedschaft_in_der_Unido.html),

Zugriff am 8.2.2012, 14:05

### **Monitoring and Evaluation**

<http://www.undg.org/index.cfm?P=1152>, Zugriff am 12.1.2012, 11:58

### **One Budget**

<http://www.undg.org/index.cfm?P=1148>, Zugriff am 12.1.2012, 11:20

### **One Leader**

<http://www.undg.org/index.cfm?P=1147>, Zugriff am 12.1.2012, 11:06

### **One Office**

<http://www.undg.org/index.cfm?P=1150>, Zugriff am 12.1.2012, 11:31

### **One Programme**

<http://www.undg.org/index.cfm?P=1149>, Zugriff am 12.1.2012, 11:15

### **Peer Review of the evaluation function of UNIDO**

<http://um.dk/en/~media/UM/English-site/Documents/Danida/Eval/Other/UNIDOWeb.ashx>,

Zugriff am 14.11.2011, 16:03

### **Stocktaking Reports**

<http://www.undg.org/index.cfm?P=1127>, Zugriff am 12.1.2012, 11:54

### **UN Development Group**

<http://www.undg.org/index.cfm?P=2>, Zugriff am 11.1.2012, 12:50

### **UN Generalversammlung**

<http://www.un.org/en/ga/>, Zugriff am 11.11.2011, 12:52

### **UN Resident Coordinator Generic Job Description**

<http://www.undg.org/index.cfm?P=133>, Zugriff am 12.1.2012, 11:37

### **UN Sekretariat**

<http://www.un.org/sg/>, Zugriff am 11.11.2011, 14:06

### **UNDG: Guidance Note on Resident Coordinator and UN Country Team Working Relations**

<http://www.undg.org/index.cfm?P=133>, Zugriff am 12.1.2012, 11:35

### **UNDG Advisory Group**

<http://www.undg.org/index.cfm?P=1286>, Zugriff am 11.1.2012, 13:01

### **UNDG Arbeitsgruppen und Networks**

<http://www.undg.org/index.cfm?P=656>, Zugriff am 11.1.2012, 12:54

### **UNDG-ECHA Working Group on Transition**

<http://www.undg.org/index.cfm?P=661>, Zugriff am 11.1.2012, 13:03

### **UNDG Working Group on Resident Coordinator System Issues**

<http://www.undg.org/index.cfm?P=659>, Zugriff am 11.1.2012, 13:06

### **UNIDO Funktionen und Services**

<http://www.unido.org/index.php?id=7846>, Zugriff am 19.11.2011, 15:56

## **UNIDO Geschichte**

<http://www.unido.org/index.php?id=7845>, Zugriff am 19.11.2011, 15:32

## **UNIDO Medium-term Programme Framework 2010-2013**

[http://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/UNIDO\\_Header\\_Site/About/MTPFramework.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/UNIDO_Header_Site/About/MTPFramework.pdf), Zugriff am 14.1.2012, 16:39

## **UNIDO Struktur**

<http://www.unido.org/index.php?id=7850>, Zugriff am 18.11.2011, 18:30

## **UNIDO und die Millenniumsziele**

<http://www.unido.org/index.php?id=7848>, Zugriff am 19.11.2011, 15:52

## **8.4 UN Dokumente**

### **IV High Level Intergovernmental Conference on Delivering as One. Outcome**

**Document:** Delivering as One: Going beyond pilot phase

### **Charta of the United Nations** (deutsch und englisch)

**GV Dokument:** A/51/950 Renewing the United Nations: A Programme for Reform. Report of the Secretary General. 14 Juli 1997

**GV Dokument:** A/57/387 Strengthening of the United Nations: an agenda for further change. Report of the Secretary General. 9. September 2002

**GV Dokument:** A/59/2005 In larger freedom: towards development, security and human rights for all. Report of the Secretary General. 21. März 2006

**GV Dokument:** A/63/362 (Annex:) Report of the co-chairs on system wide coherence. 21 Juli 2008

**GV Resolution:** A/RES/60/1 2005 World Summit Outcome. 24. Oktober 2005

**GV Resolution:** A/RES/62/277 System-wide coherence, 7. Oktober 2008

**GV Resolution:** A/RES/63/311 System-wide coherence. 2. Oktober 2009

**The Boston Consulting Group:** Joint Office and ‘One UN’: From concepts to reality. Final Draft. 2007

**UNIDO:** Annual Report 2006

**UNIDO:** Annual Report 2007

**UNIDO:** Annual Report 2008

**UNIDO:** Annual Report 2009

**UNIDO:** Annual Report 2010

**UNIDO:** Global Project XP/GLO/10/109: Enhancing the coordination and support of UNIDO involvement in DaO and CCA/UNDAF processes. Juli 2010

**UNIDO:** IDB 35/12 United Nations system-wide coherence. Report by the Director-General, 26.September 2008

**UNIDO:** Job Profile of the Senior Coordinator for UN System Coherence

**UNIDO:** Managing Priorities 2011

**UNIDO:** The contribution of UNIDO to the United Nations system-wide coherence: synergy of work. Vienna. 2008

**UNIDO:** United Nations System-wide Coherence: The Next Steps. Provisional Agenda and Programme. März 2008

**United Nations:** Delivering as One. Report of the Secretary-General’s High-Level Panel. New York. 2006

**United Nations:** Report of the Co-Chairs to the President of the General Assembly on the consultations regarding „System-wide Coherence“ (SWC). New York. 2007

*Sonstige Dokumente*

**Verband deutscher Bediensteter bei internationalen Organisationen der Vereinten Nationen:** Rundbrief Nr. 96. Genf. 1997

# Curriculum Vitae

**Nina Uranšek, Bakk.a phil.**

Hebragasse 1/14  
1090 Wien

Geboren am: 14.2.1988

Staatsbürgerschaft: Österreich

Tel.: +43650/8206660

E-Mail: [nina\\_uransek@hotmail.com](mailto:nina_uransek@hotmail.com)

## AUSBILDUNG

- |                        |                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oktober 2009-März 2012 | <b>Masterstudium Politikwissenschaft, Universität Wien</b><br><br>- <i>Schwerpunkte:</i> Internationale Politik, EU und Europäisierung<br><br>Akademischer Grad: <b>Master of Arts</b>                                      |
| Oktober 2010-Juli 2011 | <b>Global Advancement Programme (GAP)</b> des Akademischen Forums für Außenpolitik Wien (AFA) bzw. der United Nations Youth and Student Association Vienna (UNYSA)<br>Erhalten: <b>Diplom</b>                               |
| Okt 2006-Juni 2009     | <b>Bachelorstudium Publizistik und Kommunikationswissenschaft, Universität Wien</b><br><br>- <i>Schwerpunkte:</i> TV und HF<br>Hauptwahlfach: Politikwissenschaft<br><br>Akademischer Grad: <b>Bakkalaurea philosophica</b> |
| 1998 – 2006            | Alpen-Adria Gymnasium Völkermarkt, Kärnten<br><br>- <i>Schwerpunkt:</i> Naturwissenschaften<br><br>Matura mit gutem Erfolg                                                                                                  |
| 1994-1998              | Volksschule Heiligengrab, Bleiburg, Kärnten<br><i>Schwerpunkt:</i> Slowenisch                                                                                                                                               |

## AUSLANDSERFAHRUNGEN

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Februar 2011  | <b>Studienreise</b> nach NYC und Washington DC<br>Besuch des UNO Hauptquartiers, der Ständigen Vertretung Österreichs, der österreichischen Botschaft in den USA, der Weltbank, des Internationalen Währungsfonds, des österreichischen Kulturforums u.a.                     |
| Juli 2010     | <b>Summer School</b> an der <i>LSE (London School of Economics and Political Science)</i> , Kurs in <i>International Relations</i> – “Global Politics of Protest and Change” – zum Teil gehalten von Mary Kaldor, David Held und Nitin Desai                                  |
| November 2009 | <b>Studienreise</b> nach Den Haag, Brüssel und Paris<br>Besuch des Internationalen Gerichtshofs, des Internationalen Strafgerichtshofs, des UNO-Kriegsverbrechertribunals für das frühere Jugoslawien, der österreichischen Botschaften, verschiedener EU-Institutionen, u.a. |

## PRAKTIKA

|                     |                                                                                                                                                |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| März-September 2011 | <b>United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)</b><br><br>- <i>Schwerpunkt:</i> UN Reform 2006 und Delivering as One Initiative |
| Mai/Juni 2010       | Staff-Mitglied bei der <b>ACUNS</b> (Academic Council on the United Nations System)-Konferenz in Wien                                          |
| September 2008      | Praktikum <b>Antenne Kärnten</b> (Privatradio), Klagenfurt, Kärnten                                                                            |
| August 2008         | Praktikum <b>ORF-Kärnten</b> (Radio + TV), Klagenfurt, Kärnten<br><br>- <i>Schwerpunkt:</i> Aktueller Dienst                                   |

## FERIALPRAXIS

|                    |                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sommer 2010        | Servicekraft beim Heurigen <i>Schütztl</i> , Pfaffstätten, Niederösterreich                                                                                                                                       |
| Sommer 2008 - 2009 | Servicekraft im Gasthof <i>Mochoritsch</i> , Griffen, Kärnten                                                                                                                                                     |
| Sommer 2007        | Juli: Küchenhilfe im Gasthaus <i>Libelle- Gebrüder Mischitz KEG</i> am Sonneggersee, Sittersdorf, Kärnten<br><br>August: Küchenhilfe in der Buschenschank <i>Mochoritsch</i> am Klopeinersee, St.Kanzian, Kärnten |

Sommer 2004 - 2006

Servicekraft im Strandbuffett *Libelle- Gebrüder Mischitz KEG*  
am Sonneggersee, Sittersdorf, Kärnten

## **SPRACHKENNTNISSE**

Deutsch (Muttersprache)  
Englisch (sehr gut)  
Italienisch (Schul-Niveau)  
Slowenisch (Grundkenntnisse)  
Französisch (Anfänger)

## **SONSTIGE KENNTNISSE**

EDV-Kenntnisse: MS Word, MS Excel, Powerpoint, Outlook,  
Internet

## **INTERESSEN**

Meine Familie, meine Freunde, Filme, Bücher, Politik, reisen,  
Musik

## **MITGLIEDSCHAFTEN**

Seit März 2009

Mitglied und Funktionärin im *Akademischen Forum für  
Außenpolitik (AFA)*, Teil der Redaktion des *Global View*  
(Zeitschrift des AFA)

## **PUBLIKATIONEN**

Juli 2011

War – one term, many definitions. The transformation of war in  
the context of time and globalization. In: GAP Journal.  
Herausgegeben vom Akademischen Forum für Außenpolitik.  
Wien. 2011