

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	16
Tabellenverzeichnis	17
Abkürzungsverzeichnis	18
1. Einführung in die Thematik	19
1.1 Einleitung	19
1.2 Problemstellung	21
1.3 Begriffsdefinitionen	21
1.3.1 United Nations Joint Inspection Unit	21
1.3.2 Organisatorische Rationalität	21
1.3.3 Internationale Organisationen	24
1.4 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	25
2. Spezifische Probleme der Vereinten Nationen	29
2.1 Präzisierbarkeit der Systemziele	29
2.2 Multikulturelle Organisationsform	31
2.3 Geographische Ausdehnung und Fragmentierung	32
2.4 Finanzprobleme	34
2.5 Aktuelle Herausforderungen	35
2.5.1 Entwicklungshilfe	36
2.5.2 Reformzwang	37
2.6 Notwendigkeit der Effizienzsteigerung	39

3.	Entstehung und Finanzierung der JIU	41
3.1	Historie	41
3.1.1	Vorgeschichte des Aufbaus	41
3.1.2	Gründung	42
3.1.3	Das Inspektorat wird zur Dauereinrichtung	44
3.1.4	Änderungen durch das dauerhafte Statut	45
3.1.5	Organisationsstruktur	48
3.1.5.1	Organigramm	48
3.1.5.2	Sekretariat	50
3.2	Finanzierung	51
3.2.1	Entwicklung des Budgets	51
3.2.2	Die Finanziers der JIU	53
3.2.3	Mittelverwendung	54
4.	Theoretische Fundierung der Funktionen der JIU	57
4.1	Funktionen	57
4.1.1	Abschreckung	57
4.1.2	Kooperation	58
4.1.3	Überwachung	58
4.1.3.1	Philosophische Betrachtung zur Überwachung	58
4.1.3.2	Prüfung und Kontrolle	59
4.1.3.3	Ablauf des Kontrollprozesses	60
4.1.3.3.1	Zielformulierung	61
4.1.3.3.2	Erfassung des Ist-Zustandes	62
4.1.3.3.3	Abweichungsanalyse	62
4.1.3.3.4	Korrekturmaßnahmen	63
4.1.3.4	Kontrolle von Projekten	63
4.1.3.4.1	Planfortschrittskontrollen	64
4.1.3.4.2	Zeitpunkte für Planfortschrittskontrollen	65
4.1.4	Planung	66
4.1.4.1	Überwachung - Basis für planvolles Handeln	66
4.1.4.2	Planungsarten	67
4.1.4.3	Grundlagen strategischer Planung	67
4.1.4.4	Entwicklung strategischer Pläne	68
4.1.4.5	Einfluß der JIU auf die Projektentscheidungen des VN-Systems	69

4.1.5	Koordination	70
4.1.5.1	Exkurs: Grundlagen der System- und Evolutionstheorie	70
4.1.5.1.1	Entscheidungs- versus Systemtheorie	71
4.1.5.1.2	Systemtheorie als Ansatz der Organisationstheorie	72
4.1.5.1.3	Eigenschaften von Systemen	73
4.1.5.1.4	Dynamische Umwelten	74
4.1.5.1.5	Systemfähigkeiten	74
4.1.5.2	Selbstorganisation und Selbstreferenz	76
4.1.5.3	Anwendbarkeit der Theorie auf die JIU	77
4.1.6	Legitimation	78
4.1.6.1	Scheinheiligkeit von Organisationen	79
4.1.6.2	Implikationen für das VN-System	81
4.1.6.3	Implikationen für die JIU	83
4.1.7	Zusammenfassung der Funktionen	83
4.2	Notwendige Merkmale	85
4.3	Zur weiteren Vorgehensweise	86
5.	Bereits vorliegende Stellungnahmen zur JIU	89
5.1	Schwierigkeiten der Erfolgsmessung	90
5.2	Stellungnahmen	91
5.2.1	JIU-initiierte Voten	91
5.2.1.1	Selbst-Evaluierung	91
5.2.1.2	Analyse George F. Saddlers	92
5.2.2	„Ausschuß der 18“	95
5.2.3	„United States General Accounting Office (GAO)“	96
5.2.3.1	Unterschiedliche Qualität der Berichte der JIU	97
5.2.3.1.1	Hohe Qualifikationsunterschiede der Inspektoren	98
5.2.3.1.2	Mangel an Richtlinien	99
5.2.3.2	Fehlen eines mehrjährigen Arbeitsprogramms	101
5.2.3.3	Kontrolle der Umsetzung der Empfehlungen	104
5.2.3.4	Verantwortung der beratenden Gremien	105
5.2.3.5	Reform des Statuts der JIU	105
5.2.3.6	Schlußfolgerungen und Empfehlungen des GAO	106

5.2.4	Yves Beigbeder	107
5.2.4.1	Die Sichtweise von VN-Institutionen auf die JIU	107
5.2.4.2	Die Sichtweise einiger Mitgliedstaaten in bezug auf die JIU	109
5.2.4.3	Beigbeders Votum und seine Verbesserungsvorschläge zur JIU	111
5.2.5	Urteile von Inspektoren der JIU	113
5.2.5.1	Siegfried Schumm, JIU-Inspektor a.D.	113
5.2.5.2	Wolfgang Münch, derzeitiger JIU-Inspektor	114
5.3	Fazit der vorliegenden Stellungnahmen	115
5.4	Schlußfolgerungen für eine eigene Stellungnahme	116
6.	Arbeitsmodus der JIU	119
6.1	Struktur existenter Vorgaben	119
6.1.1	Aufbau des Statuts	119
6.1.2	Darstellung der Richtlinien	121
6.2	Aufgaben, Befugnisse und Pflichten	122
6.2.1	Allgemeine Formulierung der Ziele	123
6.2.2	Definition der Ziele anhand der Satzung	124
6.2.3	Schlußfolgerungen zu Aufgaben, Befugnissen und Pflichten	125
6.3	Aufstellung des Arbeitsprogramms	125
6.3.1	Grundlagen zur Programmerstellung	126
6.3.2	Einzelschritte der Programmerstellung	127
6.3.2.1	Sammlung von Vorschlägen	128
6.3.2.2	Beratung der Inspektoren	128
6.3.2.3	Information des VN-Systems	129
6.3.3	Verbesserungsvorschläge bezüglich der Programmaufstellung	129
6.3.3.1	Einzelne Verbesserungsvorschläge	129
6.3.3.2	Präzisierung durch Richtlinien	130
6.4	Programmdurchführung	132
6.4.1	Untersuchungspfad	132
6.4.2	Anmerkungen zur Differenzierung von Untersuchungsrichtlinien	133
6.4.3	Relevanz des „Kontrollklimas“	135

6.5	Kommunikation der JIU	136
6.5.1	Kommunikationsformen	137
6.5.2	Kriterien der Berichterstellung	139
6.5.3	Stellungnahmen zu den Empfehlungen der JIU	140
6.5.3.1	Vorgaben durch das Statut	140
6.5.3.2	Verzögerung bei der Vorlage von Stellungnahmen	142
6.5.4	Follow-up	145
6.6	Eigeninitiierte Funktionsverbesserungen	147
7.	Thematische und quantitative Analyse der JIU-Aktivitäten	151
7.1	Thematische Analyse	151
7.2	Quantitative Analyse	154
7.2.1	Produktivität der JIU	154
7.2.2	Produktivität der Inspektoren	155
8.	Personalbereich der JIU	161
8.1	Besondere Bedeutung des Personalbereichs	161
8.1.1	Exkurs: Personaleinsatz in deutschen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften	161
8.1.2	Personaleinsatz bei der JIU - Unterschiede zum Modus der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften	162
8.1.3	Relevanz der personellen Besetzung	163
8.2	Rekrutierung der Inspektoren	164
8.2.1	Vorgaben durch das Statut sowie durch das VN-System	164
8.2.1.1	Vorgaben durch das Statut	164
8.2.1.2	Vorgaben durch das System der Vereinten Nationen	165
8.2.2	Nominierungsmodalitäten	166
8.2.3	Besoldung der Inspektoren	167
8.2.4	Leitung des Inspektorats	168
8.3	Maurice Bertrand - Inspektor mit besonderen Verdiensten	170
8.3.1	Lebenslauf Maurice Bertrands	170
8.3.2	Bertrands Wirken in der JIU	170

9.	Kritik an der Personalauswahl	173
9.1	Bereits geübte Kritik an der Vorbildung der Inspektoren	173
9.2	Vorbildung der Inspektoren	174
9.3	Alter der Inspektoren	186
9.4	Derzeitiger Erkenntnisstand	188
10.	Untersuchungen der JIU bei der UNESCO	191
10.1	Grundlagen zur UNESCO	192
10.2	Organisationsstruktur	193
10.3	Berichte der JIU mit Relevanz für die UNESCO	196
10.4	Behandlung der Berichte durch die Organe der UNESCO	199
10.4.1	Resolutionen der General Conference	200
10.4.2	Diskussion der JIU-Reports im Executive Board der UNESCO	200
10.4.2.1	Dokumente des Executive Board	200
10.4.2.2	Entscheidungsfindung	201
10.4.2.2.1	UNESCO-relevante JIU-Berichte	201
10.4.2.2.2	Berichte der Subsidiärorgane des Executive Board	202
10.4.2.2.3	Entscheidungen des Executive Board	202
10.5	Resultat der Arbeit der JIU bei der UNESCO	204
11.	Arbeitsmodus des Amtes für Interne Aufsichtsdienste	205
11.1	Entstehung des AIAD	206
11.2	Mitarbeiter und Budget des AIAD	208
11.3	Anforderungsprofil der Mitarbeiter des AIAD	209
11.4	Tätigkeit des AIAD	210
11.5	Programmdurchführung des AIAD	214
11.5.1	Phasen der Programmdurchführung des AIAD	214
11.5.2	Vergleich der Arbeitsweisen von AIAD und JIU	215
11.6	Unterschiede zwischen JIU und AIAD	218

12.	Erkenntnisse und Empfehlungen	221
12.1	Bislang gewonnene Erkenntnisse	221
12.2	Empfehlungen	223
12.2.1	Modifiziertes JIU-Modell	223
12.2.1.1	Verbesserung des Nominierungsverfahrens für Inspektoren	223
12.2.1.2	Änderungen bei der Erstellung des Arbeitsprogramms	224
12.2.1.3	Eingrenzung des Tätigkeitsfeldes	225
12.2.1.4	Verbesserung von Entscheidungsmacht und Follow-up	225
12.2.2	Wandlung der JIU in ein „Inspector-General - Modell“	226
13.	Fazit	229
14.	Anhang	235
14.1	JIU-Reports	235
14.1.1	Aufbau der Liste	235
14.1.2	Reports geordnet nach Verfassern (1968-1996)	236
14.2	Daten der graphischen Darstellungen	269
14.3	Literaturverzeichnis	273