

## Inhaltsverzeichnis

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

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

<b>4.1.5</b>	<b>Koordination</b>	<b>70</b>
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
<b>4.1.6</b>	<b>Legitimation</b>	<b>78</b>
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
<b>4.3</b>	<b>Zur weiteren Vorgehensweise</b>	<b>86</b>
<b>5.</b>	<b>Bereits vorliegende Stellungnahmen zur JIU</b>	<b>89</b>
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

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

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

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