

Auf immer unvollendet?

Verwaltungsreform in den Vereinten Nationen

Thorsten Benner



Thorsten Benner, geb. 1973, ist Stellvertretender Direktor des Global Public Policy Institute (GPPi) in Berlin.

Der neue Generalsekretär der Vereinten Nationen Ban Ki-moon hat die Reform der Verwaltung zu einer Priorität seiner Amtszeit erklärt. Auch Deutschland misst dem Umbau des Sekretariats zunehmend Bedeutung bei, was sich in der Ernennung des UN-Veteranen Karl Theodor Paschke zum Sonderbotschafter zeigt. Was sind die Erfolgsaussichten für die Managementreform? Ein Blick auf die Bilanz der Bemühungen des Umbaus der UN-Verwaltung in der Ära Annan hilft, Chancen und Hindernisse besser zu verstehen.

Warum Verwaltungsreform?

Klagen über die Ineffizienz der UN-Verwaltung gibt es seit ihrem Bestehen. Brian Urquhart, der wie kaum ein anderer die ersten 40 Jahre der Vereinten Nationen mitgestaltete, spricht von der »schrecklichen Elephantitis«, welche die UN-Verwaltung bald nach der Gründung erfasste. »Wenige hochrangige Beamte konnten den Versuchungen des Expansionismus in ihren Abteilungen widerstehen, und die Mitgliedstaaten waren unersättlich in ihren Hunger nach Jobs.«¹ So verlor die UN-Verwaltung schon bald die »gestrenge and schlanke Figur«, die die Architekten bei der Gründung im Sinn hatten.² Entsprechend gibt es seit langer Zeit Reformbemühungen, der UN-Verwaltung eine bessere Figur zu verpassen. Die meisten Generalsekretäre haben mehr oder minder halbherzige Reforminitiativen gestartet. Auch einige Mitgliedstaaten haben regelmäßig Versuche unternommen, allen voran die Vereinigten Staaten, nicht zuletzt angetrieben vom Kongress. Die Verwaltungsreform blieb jedoch weitgehend ein wenig beachteter Nebenkriegsschauplatz in der UN-Politik.

Dies änderte sich erst mit dem ›annus horribilis‹³ 2004. Eine lange Liste von Vorwürfen stürzte das UN-Sekretariat in eine tiefe Krise: Korruption und Missmanagement im Rahmen des Öl-für-Lebensmittel-Programms; sexueller Missbrauch durch UN-Blauhelmsoldaten in Kongo; Fahrlässigkeit und ignorierte Sicherheitswarnungen im Vorfeld der tragischen Angriffe auf das UN-Hauptquartier in Irak; sexuelle Belästigung von Mitarbeiterinnen durch ein Mitglied der UN-Führungsspitze. Das UN-Sekretariat sah sich im Kreuzfeuer der Kritik. Nicht nur die üblichen UN-Verächter aus der amerikanischen Rechten, sondern auch moderate UN-freundliche Kräfte forderten eine grundlegende Reform des Sekretariats. Die Verwaltungsreform, so die Befürworter, müsse endlich als zentrale Herausforderung anerkannt werden. Dies brachte auch das ›Low Level Panel‹, eine Gruppe re-

formorientierter Mitarbeiter des UN-Sekretariats, zum Ausdruck. Für viele sei die Verwaltungsreform nicht so interessant und wichtig wie die drängenden humanitären und politischen Herausforderungen, welchen sich die UN tagtäglich gegenüber sieht. Dennoch, so die Gruppe, »müssen wir uns stärker auf die interne Reform konzentrieren, da die kumulative Wirkung der Probleme in den Niederungen des täglichen Geschäfts für das Sekretariat immens ist.«⁴ Die Vereinten Nationen sind heute weit mehr als die Plattform für zwischenstaatliche Kooperation. Als zunehmend feldbasierte Organisation erfüllt sie immer komplexere und wichtigere Aufgaben, etwa im Bereich der humanitären Hilfe und der Friedenskonsolidierung. Hinzu kommt, dass auch das UN-Sekretariat sich zunehmend mit Forderungen nach Transparenz und Verantwortlichkeit konfrontiert sieht. Ressourcenausstattung, Managementprozesse, Personalpolitik sowie die vorherrschende Organisationskultur tragen dem nicht Rechnung. Gerade weil dem Sekretariat immer neue Aufgaben übertragen wurden, ist die Reform der Verwaltung von entscheidender Bedeutung.

Die Reformoffensive Kofi Annas

Mit Hilfe einer Reformoffensive unternahm Kofi Annan ab dem Jahr 2005 den Versuch, das UN-Sekretariat aus der tiefen Krise zu führen und gleichzeitig das eigene Ansehen zu heben. Er versuchte zunächst, mit Personalentscheidungen die Initiative zurückzugewinnen. So verpflichtete er im Januar 2005 den Briten Mark Malloch Brown, bis dahin erfolgreicher Administrator des UN-Entwicklungsprogramms (UNDP), als neuen Kabinettschef (Leiter des Exekutivbüros). Malloch Brown, der von März 2006 bis zum Ende der Amtszeit Annans als Nachfolger Louise Fréchettes zum Stellvertretenden UN-Generalsekretär aufrückte, wurde zum Hauptantreiber für die Reform der UN-Bürokratie. Annan holte zudem mit Rajat Gupta, ehemaliger Chef und Senior Partner von McKinsey, einen der weltweit profiliertesten Unternehmensberater als Sonderberater für die Managementreform an Bord. Guptas Aufgabe war es sicherzustellen, dass die Reformvorschläge die ›best global practice‹ widerspiegeln.⁵

Die Mitgliedstaaten, die bereits 1997 Annans erste Reformoffensive ausgebremst hatten, konnten sich beim UN-Weltgipfel im September 2005 nicht auf Maßnahmen für eine umfassende Reform des UN-Sekretariats verständigen. Im Abschlussdokument des Weltgipfels spielen sie den Ball zurück an den Gene-

ralsekretär. Annan soll einen Bericht zur Reform des Sekretariats vorlegen. Anfang März 2006 präsentiert dieser der Generalversammlung seinen Bericht ›In die Vereinten Nationen investieren – die Organisation weltweit stärken‹.⁶ Annan betont darin, dass bei den bisherigen Reformschritten nach dem Ende des Kalten Krieges lediglich einige Symptome, aber nicht die Ursachen für die Malaise des UN-Sekretariats angepackt wurden. Deshalb sei die Zeit reif für eine »radikale Überholung des UN-Sekretariats – seiner Regeln, Struktur, Systeme und Kultur«⁷. Diese grundlegende Reform präsentiert Annan in sieben Kapiteln: Mitarbeiter, Führungsebene, Informations- und Kommunikationstechnologie, Leistungserbringung, Haushalt und Finanzen, Lenkungsmechanismen, Veränderungsmanagement. Hinzu kamen die bereits im Jahr 2005 vorgestellten Maßnahmen in den Bereichen Ethik, Rechenschaft und Transparenz. Annan argumentierte: »Nur durch eine Anstrengung dieser Größenordnung – eine Managementreform, die ebenso in die Breite wie in die Tiefe geht – können wir ein Sekretariat der Vereinten Nationen schaffen, das umfassend gerüstet ist, um alle seine Mandate durchzuführen, das die Mittel der Mitgliedstaaten klug einsetzt und volle Rechenschaft darüber ablegt und das Vertrauen der Weltgemeinschaft insgesamt gewinnt«.⁸

Annans Reformprogramm spiegelt auch die Empfehlungen des Abschlussberichts der Volcker-Kommission zum Öl-für-Lebensmittel-Programm wider. Diese hatte gefordert: »Die Organisation braucht eine stärkere exekutive Führung, umfassende administrative Reformen sowie verlässlichere Kontrollen und Rechnungsprüfung«.⁹ Annan skizzierte einen Pakt zur Neubestimmung des Verhältnisses zwischen Mitgliedstaaten und Sekretariat: die Mitgliedstaaten geben dem Sekretariat mehr Entscheidungsfreiheit, als Gegenleistung erhalten sie ein Mehr an Effektivität und Rechenschaft.

Reformbilanz des Jahres 2006

Das Ethikbüro

Zum Ende seiner Amtszeit im Dezember 2006 konnte Kofi Annan bestenfalls auf eine gemischte Bilanz seiner Verwaltungsreformoffensive blicken. In einigen Bereichen gab es sichtbare Fortschritte. Dazu gehört die Schaffung des neuen Ethikbüros. Tunku Abdul Aziz, Sonderberater für die Schaffung des Ethikbüros und Mitgründer der malaysischen Gruppe von Transparency International, betonte, dass das neue Büro keine neue Bürokratie, sondern eine kleine, effektive Einheit werde. Es werde die UN-Mitarbeiter darauf trimmen, in allen Belangen im öffentlichen Interesse zu handeln.¹⁰ Zu den Aufgaben des Ethikbüros gehört auch die Umsetzung der neuen ›whistleblower policy‹, die Mitarbeiter vor Vergeltungsmaßnahmen schützt, wenn sie Aussagen gegen Vorgesetzte und

Kollegen machen. Das Ethikbüro sammelt auch die vertraulichen Erklärungen über die Vermögensverhältnisse und Erklärungen über mögliche Interessenkonflikte von den 1800 UN-Bediensteten, die von dieser Neuregelung betroffen sind. Ironischerweise war es Kofi Annan selbst, der diese neue Regelung untergrub, indem er sich bis zum Spätherbst 2006 weigerte, selbst eine solche Erklärung abzugeben, geschweige denn diese öffentlich zu machen. Auch wenn Annan als Generalsekretär rein formal nicht von der Offenlegungspflicht betroffen war, war dies eine politisch höchst unkluge Entscheidung. Es fiel dem neuen Generalsekretär Ban Ki-moon im Januar 2007 leicht, ein positives Zeichen zu Beginn seiner Amtszeit zu setzen, indem er seine Erklärung über Vermögensverhältnisse und mögliche Interessenkonflikte der Öffentlichkeit auf der Website des UN-Generalsekretärs zugänglich machte. Unklar ist gegenwärtig, ob die sehr knappe Mittel- und Personalausstattung (nur sechs Positionen) ausreichend sein wird, damit das neue Ethikbüro seinen vielfältigen Aufgaben nachkommen kann. Sicher ist, dass allein die Einrichtung eines Ethikbüros den Modernisten im UN-Sekretariat Auftrieb gibt, die Transparenz als Schlüssel für den Erfolg der Organisation sehen.¹¹

Beschaffungswesen

Im Bereich des Beschaffungswesens sind die Fortschritte weniger deutlich. In den Jahren 2004 bis 2006 ist das Volumen des UN-Beschaffungswesens (procurement) von einer auf 1,7 Milliarden US-Dollar angestiegen – in erster Linie eine direkte Folge der Ausweitung der Maßnahmen zur Friedenskonsolidierung. Anfang 2006 leitete das Amt für interne Aufsichtsdienste (OIOS) 200 Einzeluntersuchungen zu finanziellen Missbrauchsvorwürfen im Beschaffungs-

Annan skizzierte einen neuen Pakt: die Mitgliedstaaten geben dem Sekretariat mehr Entscheidungsfreiheit, als Gegenleistung erhalten sie ein Mehr an Effektivität und Rechenschaft.

1 Brian Urquhart, *A Life in Peace and War*, New York 1987, S. 108.

2 Ebd.

3 Zitat aus einer Presseerklärung von UN-Generalsekretär Kofi Annan, UN-Presseerklärung SG/SM/9655 v. 21.12.2004.

4 Low Level Panel, *Practical Steps to a More Effective and Efficient United Nations*, New York 2006; <http://www.lowlevelpanel.org>

5 Secretary-General Takes Further Steps to Reform UN Management, UN News, 2.11.2005; <http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=16444&Cr=UN&Cr1=reform>

6 Bericht des Generalsekretärs, UN-Dok. A/60/692 v. 7.3.2006.

7 Bericht, a.a.O. (Anm. 6), S. 1.

8 Bericht, a.a.O. (Anm. 6), S. 46 (Abs. 93).

9 Independent Inquiry Committee into the United Nations Oil-for-Food-Programme, *Management of the Oil-For-Food Programme*, Volume I, New York 7.9.2005, S. 1.

10 Thalif Deen, U. N. Staffers Subject to New Ethical Guidelines, *Inter Press Service*, 11.5.2006.

11 John Gerard Ruggie, *Modernists Must Take over the United Nations*, *Financial Times*, 24.1.2005.

wesen ein, die zu Suspendierungen von acht UN-Mitarbeitern führten. Diese Untersuchungen gingen jedoch nur schleppend voran und wurden von einigen Pannen überschattet.¹² Ein im Juli 2006 vorgestellter Bericht gab zahlreiche Empfehlungen zur Verbesserung der Verfahren zur Aufsicht ab, unter anderem bessere Risikomanagementsysteme.¹³ Viele der Maßnahmen harren noch ihrer Umsetzung.

Personalwesen

Ähnlich verhält es sich im Bereich Personalwesen. Kofi Annan hat in seinem Bericht vom März 2006 schonungslos die Schwächen der UN-Personalpolitik offengelegt. Eine stärkere Orientierung der UN-Personalpolitik an meritokratischen Prinzipien setzt einerseits weniger Einflussnahme durch Mitgliedstaaten auf Personalentscheidungen voraus, andererseits eine neue Personal- und Managementkultur. Annan skizzierte die Vision eines »unabhängigen internationalen öffentlichen Dienst(es) (...), der wieder für seine hohen Normen der Ethik, der Fairness, der Transparenz und der Rechenschaftspflicht sowie für seine Kultur der kontinuierlichen Weiterbildung, hoher Leistung und höchster Managementqualität bekannt ist. Das Sekretariat wird eine wirklich integrierte, auf die Tätigkeit im Feld ausgerichtete Organisation sein.«¹⁴ Annan schlug ein umfangreiches Maßnahmenpaket vor, um das UN-Sekretariat in Richtung seiner Vision zu entwickeln, darunter das Hinauskaufen von nicht mehr qualifizierten UN-Mitarbeitern aus ihren Verträgen und eine weit größere Flexibilität des Generalsekretärs bei der Schaffung und Umwidmung von Stellen. Die Mitgliedstaaten waren jedoch bislang nicht willens, dem Generalsekretär diese Flexibilität zuzugestehen – sie unterbanden sogar Versuche, bestimmte Dienstleistungen, wie Übersetzung und Vervielfältigung, aus dem New Yorker Sekretariat auszugliedern.

Mandatsüberprüfung

Genau so schleppend kommt die Mandatsüberprüfung voran. Kernproblem ist, dass die dem Sekretariat übertragenen Aufgaben meist keine Befristung haben. So werden alte, oft obsolete Mandate beibehalten, was die Kapazitäten der Organisation überdehnt. Außerdem führt diese Praxis auch zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern, die über die Maßen mit dem Verfassen dröger Berichte betraut werden, nur weil diese irgendwann von der Generalversammlung oder dem Wirtschafts- und Sozialrat (ECOSOC) in Auftrag gegeben wurden. Zudem gibt es beträchtliche Überlappungen bei den vom Sicherheitsrat, der Generalversammlung und ECOSOC verabschiedeten Mandaten. Ziel der Mandatsüberprüfung ist daher, obsolete und duplizierte Tätigkeiten zu identifizieren und aus dem Aufgabenbereich des Sekretariats zu streichen. Das Generalsekretariat erstellte im Jahr 2006 eine Übersicht mit insgesamt 9000 Mandaten, von

denen 6900 älter als fünf Jahre sind. Die Staaten der Gruppe der 77 (G-77) bestanden darauf, lediglich 626 Mandate, die älter als fünf Jahre sind und nicht mehr erneuert wurden, zur Grundlage der Überprüfung zu machen.¹⁵ Alle »politisch sensiblen« Mandate sollten von der Überprüfung ausgeschlossen werden. Aufgrund dieser Meinungsverschiedenheiten ist die Mandatsüberprüfung bislang weit hinter den Erwartungen der Reformbefürworter zurückgeblieben.

Faktoren für Erfolg und Scheitern

Eine erfolgreiche Verwaltungsreform setzt auf Seiten des UN-Generalsekretärs die Beherrschung des »Reformhandwerks« voraus, zu dem eine effektive Kommunikation nach innen und nach außen gehört. Nach innen gilt es, eine Mehrheit der Mitarbeiter für die Reformbemühungen zu gewinnen und hartnäckige Saboteure aus dem Verkehr zu ziehen. Nach außen müssen sowohl Mitgliedstaaten als auch die breite Öffentlichkeit von den vorgeschlagenen Maßnahmen und dem Fortgang der Reform überzeugt werden. Zum Reformhandwerk gehört auch eine Umsetzungs-kontrolle: Es reicht nicht, Reformziele auszugeben, ohne deren Umsetzung laufend zu evaluieren.

All dies ist Kofi Annan nur bedingt gelungen. Da seine interne Reformoffensive sehr spät in seiner Amtszeit kam, fehlte ihm bei vielen Mitarbeitern die Überzeugungskraft. Teile des Sekretariatpersonals fühlten sich zudem bei der Erstellung des umfassenden, im März 2006 vorgestellten Reformberichts nicht genügend eingebunden. Es war ein strategischer Fehler der Autoren des Berichts, die Fragen der Verlagerung und der externen Vergabe von bislang innerhalb des Sekretariats erbrachter Dienstleistungen im Bericht zu erwähnen. Damit eröffnete die UN-Spitze eine neue Flanke gegenüber den Sekretariatsmitarbeitern, die sich schon nach Indien umgesiedelt sahen und befürchteten, ihr Job würde an externe Dienstleister ausgelagert werden. In der Folge sprachen sich die gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter des UN-Sekretariats gegen das Verwaltungsreformpaket aus. Auf einer Sondersitzung der UN-Gewerkschaft wandten sich die anwesenden Mitglieder vor allem gegen die von Annan vorgeschlagene Flexibilisierung von Arbeitsverträgen und Karrierewegen, die einem »Fundamentalangriff auf den internationalen öffentlichen Dienst« gleichkomme.¹⁶ Mit überwältigender Mehrheit sprach die UN-Gewerkschaft im März 2006 Annan und dessen Führungsteam das Misstrauen aus,¹⁷ was die internen Erfolgsaussichten der Reform beträchtlich schmälerte. Hinzu kommt, dass sich das mittlere Management des Sekretariats nach Aussagen jüngerer reformorientierter Mitarbeiter nur wenig für Fragen der internen Reform interessiert. Viele mittlere Manager, so die Mitglieder des »Low Level Panel«, betrachten zentrale Managementaufgaben, wie Haushaltsplanung, Mitarbeitermotivation und

Kernproblem ist, dass die dem Sekretariat übertragenen Aufgaben meist keine Befristung haben. So werden alte, oft obsolete Mandate beibehalten, was die Kapazitäten der Organisation überdehnt.

Führung, als lästige Verwaltungsaufgaben. Sie sehen sich als Diplomaten und nicht als Manager.¹⁸

Wichtigster Grund für die unzureichende Umsetzung der Vorschläge zu einer umfassenden Verwaltungsreform ist jedoch die Uneinigkeit unter den UN-Mitgliedstaaten. Die beiden zahlenmäßig größten und sich überlappenden Gruppen in der Generalversammlung – die 132 Mitglieder starke G-77 und die 115 Mitglieder zählende Bewegung der Blockfreien – sprachen sich gegen die vorgeschlagenen Reformen aus. Es ist die oft geäußerte Befürchtung der G-77, dass eine stärkere Rolle und größere Handlungsfreiheit des UN-Generalsekretärs die Einflussmöglichkeiten der Generalversammlung beschneiden. Sie sehen in der Managementreform ein trojanisches Pferd für die absolute Dominanz der Organisation durch die USA: Ein stärkerer Generalsekretär wäre für die G-77 nicht mehr als eine Marionette des größten Beitragszahlers Vereinigte Staaten. Die G-77 sieht zudem die Agenda der Vereinten Staaten als eine an, die Fragen der Entwicklung nur nachrangig behandelt und die UN auf Fragen der Förderung von Demokratisierung und Terrorismusbekämpfung reduzieren will. Angesichts des Widerstands der G-77 war die von amerikanischer Seite oft vorgebrachte hohle Reformrhetorik, welche das UN-Sekretariat auf ein Dienstleistungsunternehmen reduziert, wenig effektiv. Einige Beobachter sehen die Blockade der Reformpolitik durch die G-77 auch darin motiviert, dass die G-77-Staaten um aus Finanz-, Patronage- und Prestige Gründen lieb gewonnene, aber unnötige Posten und Programme fürchten, die im Zuge einer Reform wegfallen würden.

Fest steht: Die umfassende Verwaltungsreform wurde im Jahr 2006 Opfer des neuen ›Kalten Krieges‹ zwischen Nord und Süd in den Vereinten Nationen. Nur ein Ende der Blockadepolitik seitens der G-77 und ein Kompromiss zwischen Nord und Süd können den Fortschritt der Reformen entscheidend befördern.

Perspektiven für die Ära Ban

Ban Ki-moon hat die Überwindung des Grabens zwischen Nord und Süd sowie die UN-Verwaltungsreform zu Prioritäten seiner Amtszeit erklärt. Wie erfolgreich er dabei sein wird, ist unklar. Mit der Ernennung von Asha-Rose Migiro aus Tansania zur Stellvertretenden Generalsekretärin und der Mexikanerin Alicia Barcena Ibarra zur Untergeneralsekretärin für Management sind nun zwei Vertreterinnen des ›Südens‹ für Fragen der Verwaltungsreform zuständig. Einige Beobachter meinen, dass sie die Blockadefront seitens der G-77 aufweichen könnten. Außerdem könnte der Weggang des umstrittenen amerikanischen UN-Botschafters John Bolton zu einer Entspannung des Verhältnisses zwischen Nord und Süd beitragen.

Dies alles ist gegenwärtig nur Spekulation. Die UN-Verwaltungsreform benötigt dringend jeden Unter-

stützer auf Seiten der Mitgliedstaaten. Sehr zu begrüßen ist in diesem Zusammenhang die ›Four Nations Initiative on Governance and Management of the UN‹, in der sich Chile, Südafrika, Schweden und Thailand zusammengeschlossen haben, um die Verwaltungsreform der UN voranzubringen.¹⁹ Deutschland und die Europäische Union sollten, wie es der deutsche UN-Botschafter Thomas Matussek angekündigt hat, verstärkt vermittelnd tätig werden, »um insbesondere die Reformen im Bereich Management sowie die Mandatsüberprüfung voranzubringen.«²⁰ Dies setzt voraus, dass die deutsche UN-Politik der Frage der UN-Verwaltungsreform (etwa im Vergleich zum zunehmend verzweifelten Streben nach einem ständigen Sitz im UN-Sicherheitsrat) eine höhere Priorität einräumt. In der öffentlichen Diskussion um die Vereinten Nationen in Deutschland nimmt die Frage der Reform der UN-Verwaltung bislang einen zu geringen Stellenwert ein. Bezeichnend ist, dass Ban Ki-moon bei seinem Antrittsbesuch in Deutschland im Dezember 2006 von der Presse vor allem befragt wurde, ob er das deutsche Streben nach einem ständigen Sitz im Sicherheitsrat unterstütze. Alle anderen Themen waren zweitrangig. Dies muss sich ändern, da die Frage, ob das UN-Sekretariat über die Fähigkeiten, das Personal und das Maß an Integrität verfügt, um die ihm gestellten Aufgaben erfolgreich anzugehen, von zentraler Bedeutung für die Zukunft der UN ist. Paul Volcker, der Leiter der Untersuchungskommission für das Öl-für-Lebensmittel-Programm, ermahnt alle Beteiligten zu Recht: »Wir, in den Vereinten Staaten und anderswo, können das eine nicht ohne das andere tun: die UN auffordern, große Herausforderungen anzugehen, ohne auf der Managementkapazität und Integrität zu bestehen, die notwendig sind, um den Herausforderungen gerecht zu werden.«²¹

Die umfassende Verwaltungsreform wurde im Jahr 2006 Opfer des neuen ›Kalten Krieges‹ zwischen Nord und Süd in den Vereinten Nationen.

¹² Thalif Deen, U. N. To Spend A Million on Rooting Out Fraud, Inter Press Service, 6.7.2006.

¹³ Comprehensive Review on Governance and Oversight within the United Nations and Its Funds, Programmes and Specialized Agencies. Report of the Secretary-General, UN Doc. A/60/883 v. 10.7.2006

¹⁴ Bericht, a.a.O. (Anm. 6), S. 19 (Abs. 26).

¹⁵ US Government Accountability Office, United Nations Management Reforms Progressing Slowly With Many Awaiting General Assembly Review, Washington 2006.

¹⁶ Edith M. Lederer, U. N. Union: »No Confidence« in Annan, Associated Press, 10.3.2006.

¹⁷ Ebd.

¹⁸ Low Level Panel, a.a.O. (Anm. 4), S. 8.

¹⁹ Vgl. <http://www.the4ni.org>

²⁰ Thomas Matussek, Die Vereinten Nationen fordern deutsches Engagement, Vereinte Nationen, 6/2006, S. 230.

²¹ Paul Volcker, The United Nations at Risk, in: Jeffrey A. Meyer/Mark G. Califano, Good Intentions Corrupted. The Oil-for-Food-Scandal and the Threat to the UN, New York 2006, S. XIII.