

**Generalversammlung**

Verteilung  
ALLGEMEIN

A/51/950  
14. Juli 1997

DEUTSCH  
ORIGINAL: ENGLISCH

Einundfünfzigste Tagung  
Tagesordnungspunkt 168  
Reform der Vereinten Nationen: Maßnahmen und Vorschläge

ERNEUERUNG DER VEREINTEN NATIONEN: EIN REFORMPROGRAMM

Bericht des Generalsekretärs

Der vorliegende Bericht besteht aus zwei Teilen. Der erste Teil enthält eine Einleitung und einen thematischen Überblick über die wichtigsten Bestandteile der Reform samt einer Darstellung der vom Generalsekretär in die Wege geleiteten neuen Führungs- und Managementstruktur und einer Zusammenfassung seiner wichtigsten Maßnahmen und Vorschläge an die Mitgliedstaaten in einzelnen Schlüsselbereichen.

Der zweite Teil enthält eine detailliertere Erörterung des gesamten Reformpakets sowie umfangreichere Erläuterungen und konkrete Maßnahmen und Empfehlungen.

## ÜBERMITTLUNGSSCHREIBEN

14. Juli 1997

Herr Präsident,

Wie Sie wissen, habe ich, als ich das Amt des Generalsekretärs antrat, eine gründliche Überprüfung der Aktivitäten der Vereinten Nationen und der Art und Weise ihrer Durchführung in die Wege geleitet. Ziel dieser Überprüfung war es, die Frage zu beantworten, wie die Vereinten Nationen den Herausforderungen des neuen Jahrhunderts, und des neuen Millenniums, wirksamer und effizienter begegnen können. Ich freue mich, Ihnen und der Versammlung heute die meiner Auffassung nach tiefgreifendsten und weitreichendsten Reformen in der zweiundfünfzigjährigen Geschichte dieser Organisation vorlegen zu können. Sie finden sich in dem als Anlage beigefügten Bericht, der den Titel "Erneuerung der Vereinten Nationen: Ein Reformprogramm" trägt.

Ich habe an meinen Vorstellungen von einer Reform nie Zweifel gelassen und diese stets konsequent zum Ausdruck gebracht. Die Organisation bedarf einer wesentlichen Neustrukturierung, um den Anforderungen der internationalen Gemeinschaft besser gerecht werden zu können. Die Durchführung der erforderlichen Veränderungen wird außerdem zu bedeutenden Steigerungen der Effizienz im administrativen Bereich führen und so in vielen, wenn auch nicht in allen Fällen zu Einsparungen führen. Diese Nettoeinsparungen aufgrund gesteigerter Effizienz sollten wiederum der vorrangigsten Priorität der Vereinten Nationen zugeführt werden, nämlich der Linderung der Armut und der Verbesserung der Zukunftsperspektiven der Entwicklungsländer. Die in dem beigefügten Bericht dargestellten Maßnahmen und Vorschläge spiegeln diese Leitlinien wider.

Die in dem Bericht enthaltenen Maßnahmen sind dreifacher Art. Erstens handelt es sich um Maßnahmen, die ich selbst in die Hand nehmen kann und die ich auch ergreifen werde; sie betreffen im wesentlichen die Organisation und das Management des Sekretariats und der Programme und Fonds. Ziel ist dabei nichts weniger als eine grundlegende Änderung der Führungs- und Managementstruktur der Organisation, damit sie mit größerer Geschlossenheit in der Zielverfolgung, erhöhter Kohärenz ihrer Anstrengungen und größerer Beweglichkeit an die Bewältigung der zahlreichen Herausforderungen herangehen kann, die sich den Vereinten Nationen stellen. Diese Maßnahmen sollen bei den Mitgliedstaaten zu einer Erneuerung des Vertrauens in die Relevanz und Wirksamkeit der Organisation führen, die Moral der Mitarbeiter heben und sie mit neuem Engagement beseelen.

Der Erfolg dieses Reformprogramms erfordert ferner eine enge Partnerschaft und Zusammenarbeit mit den Mitgliedstaaten. Sie sind es ja, von denen die Vereinten Nationen ihre Mandate erhalten und die sie mit Ressourcen ausstatten. Der Bericht enthält daher zweitens komplementäre Maßnahmen, die in die Zuständigkeit der Mitgliedstaaten fallen. Es wird dargelegt, wie die Vorgabe der strategischen Orientierungen für die Tätigkeit der Organisation, die nur durch die Generalversammlung erfolgen kann, verbessert werden kann, während dem Generalsekretär das erforderliche Instrumentarium an die Hand gegeben wird, um die Zielsetzungen der erteilten Mandate möglichst wirksam erfüllen zu können. Ich hoffe und vertraue darauf, daß die Generalversammlung die in diesem Bericht enthaltenen Vor-

schläge auf ihrer zweiundfünfzigsten Tagung einer raschen und ernsthaften Prüfung unterzogen wird.

Drittens werden der Generalversammlung einige Vorschläge grundlegenderer Natur zur Prüfung vorgelegt, die langfristig in Angriff genommen werden könnten.

An dieser Stelle möchte ich dem Exekutivkoordinator für die Reform, Maurice Strong, und seinem kleinen, doch hochmotivierten Team meinen Dank und meine Anerkennung für ihren wichtigen Beitrag zu den Reformbemühungen aussprechen. Innerhalb von nur sechs Monaten und mit sehr begrenzten Ressourcen haben sie gewaltige Arbeit geleistet und bewiesen, daß es möglich ist, die Vereinten Nationen von innen heraus zu reformieren. Gleichzeitig möchte ich den vielen anderen leitenden Mitarbeitern der Vereinten Nationen danken, insbesondere den Mitgliedern des Lenkungsausschusses für die Reform, die so großzügig ihre knapp bemessene Zeit zur Verfügung gestellt haben. Schließlich bin ich auch dankbar für die wertvollen Vorschläge, die ich im Laufe des gesamten Prozesses von den Regierungen sowie von Institutionen und Einzelpersonen außerhalb des Sekretariats erhalten habe, die sich alle in dem Wunsch einig sind, daß die Vereinten Nationen auch im bevorstehenden Jahrhundert eine unverzichtbare Rolle spielen mögen.

Genehmigen Sie, Herr Präsident, die Versicherung meiner ausgezeichnetsten Hochachtung.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'K. Annan', written in a cursive style.

Kofi A. Annan

Seiner Exzellenz  
dem Präsidenten der Generalversammlung der Vereinten Nationen

## Inhalt

	<i>Ziffer</i>	<i>Seite</i>
<b>Die wichtigsten Punkte auf einen Blick . . . . .</b>		1
<b>Erster Teil: Überblick</b>		
<b>I. Einleitung . . . . .</b>	1-25	4
<b>II. Die Erneuerung einleiten . . . . .</b>	26-91	9
A. Eine neue Führungs- und Managementstruktur . . . . .	27-61	10
Stärkung der Führungsfähigkeit des Sekretariats . . . . .	34-39	11
Bessere Vorgabe der strategischen Richtung durch die Generalversammlung . . . . .	40-48	13
Einheitliches Auftreten auf Landesebene . . . . .	49-51	15
Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung und Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz . . . . .	52-56	15
Schaffung einer Entwicklungsdividende . . . . .	57-58	17
Einbindung der Zivilgesellschaft . . . . .	59-60	17
Schaffung einer Kultur der Kommunikation . . . . .	61	18
B. Kerntätigkeiten . . . . .	62-79	18
Frieden und Sicherheit . . . . .	63-67	18
Wirtschaftliche und soziale Angelegenheiten . . . . .	68-71	19
Entwicklungszusammenarbeit . . . . .	72-75	20
Humanitäre Angelegenheiten . . . . .	76-77	21
Menschenrechte . . . . .	78-79	21
C. Der künftige Weg . . . . .	80-91	22
<b>III. Neue Vereinte Nationen für ein neues Jahrhundert . . . . .</b>	92-95	24
<b>Zweiter Teil: Maßnahmen und Vorschläge</b>		
<b>IV. Neue Ansätze in der Politikformulierung . . . . .</b>	97-103	29
<b>V. Klare Zielrichtung bei den Sachprioritäten . . . . .</b>	104-216	32
A. Frieden, Sicherheit und Abrüstung . . . . .	104-126	32

B.	Wirtschaftliche und soziale Angelegenheiten . . . . .	127-145	39
C.	Entwicklungszusammenarbeit . . . . .	146-169	46
D.	Umwelt, Wohn- und Siedlungswesen und bestandfähige Entwicklung . . . . .	170-179	54
E.	Humanitäre Angelegenheiten . . . . .	180-193	57
F.	Menschenrechte . . . . .	194-206	61
G.	Zivilgesellschaft . . . . .	207-216	65
<b>VI.</b>	<b>Verstärkung der Unterstützungskapazitäten . . . . .</b>	<b>217-271</b>	<b>68</b>
A.	Finanzierung der Vereinten Nationen . . . . .	217-222	68
B.	Management . . . . .	223-250	70
C.	Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit . . . . .	251-262	82
D.	Universität der Vereinten Nationen, Forschungsinstitute und damit zusammenhängende Organe . . . . .	263-271	85
<b>VII.</b>	<b>Gerüstet für eine sich wandelnde Welt . . . . .</b>	<b>272-283</b>	<b>87</b>
<b>Anhang.</b>	<b>Beispiele für laufende Managementreformen . . . . .</b>		<b>93</b>

## **Die wichtigsten Punkte auf einen Blick**

Gegenstand der in diesem Bericht beschriebenen Maßnahmen und Vorschläge ist das Reformprogramm, das der Generalsekretär während der ersten sechs Monate seiner Amtszeit in Gang gesetzt hat. Es handelt sich dabei um einen Katalog umfassender und weitreichender Änderungen, die die Organisation unverrückbar auf den Weg einer tiefgreifenden, grundlegenden Reform bringen werden, deren Ziel eine größere Geschlossenheit in der Zielverfolgung, ein kohärenteres Vorgehen und erhöhte Beweglichkeit und Handlungsfähigkeit sind. Einige der Maßnahmen sind bereits umgesetzt worden, andere werden mehr Zeit in Anspruch nehmen, viele schließlich bedürfen eines Beschlusses der Mitgliedstaaten. Reform ist letzten Endes ein Prozeß und nicht ein einmaliges Ereignis.

Die Maßnahmen und Empfehlungen konzentrieren sich auf folgende **Schwerpunktebereiche**:

- ◆ **Schaffung einer neuen Führungs- und Managementstruktur**, die den Generalsekretär besser in die Lage versetzt, die ihm obliegenden Führungsaufgaben wahrzunehmen, und die das erforderliche Maß an Verantwortlichkeit und Rechenschaftspflicht in der Organisation gewährleistet. Dies soll geschehen durch
  - die Schaffung der Position eines Stellvertretenden Generalsekretärs;
  - die Schaffung einer Hochrangigen Managementgruppe;
  - die Weiterentwicklung und Stärkung der Exekutivausschüsse für die vom Generalsekretär im Januar 1997 geschaffenen Sektorgruppen, zu denen alle Hauptabteilungen, Fonds und Programme der Vereinten Nationen gehören;
  - die Dezentralisierung der Entscheidungsprozesse auf die Landesebene und die Zusammenfassung der Präsenz der Vereinten Nationen "unter einer Flagge";
  - die Schaffung einer Strategischen Planungseinheit;
- ◆ **Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit** durch die Einrichtung eines revolvingkreditfonds, der aus freiwilligen Beiträgen oder auf eine andere von den Mitgliedstaaten vorgeschlagene Weise gespeist würde, mit einer Kapitalausstattung von bis zu 1 Milliarde Dollar, bis eine dauerhafte Lösung für die finanzielle Lage der Organisation gefunden wird.
- ◆ **Zusammenfassung von insgesamt 12 Sekretariatseinheiten zu nunmehr fünf** und vorgeschlagene Zusammenlegung von fünf zwischenstaatlichen Organen zu künftig zweien.
- ◆ **Einführung einer neuen Managementkultur, flankiert von Management- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen**, durch die mindestens 1.000 Dienstposten eliminiert, die Verwaltungskosten um ein Drittel gesenkt, die Leistungen erhöht und im Laufe der Zeit noch weitere Personal- und Kosteneinsparungen erzielt werden.

◆ **Grundlegende Überprüfung der Leitlinien und Verfahren im Bereich des Personalwesens**, um sicherzustellen, daß alle Bediensteten über die erforderlichen Kenntnisse verfügen und die erforderlichen Bedingungen vorfinden, um gute Arbeit leisten zu können.

◆ **Förderung einer nachhaltigen und bestandfähigen Entwicklung als zentrale Priorität** der Vereinten Nationen durch

- die Zusammenfassung der mit Entwicklungstätigkeiten befaßten VN-Fonds und -Programme in einer VN-Gruppe für Entwicklung, welche die Konsolidierung und Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Teilen erleichtern wird, ohne ihre Eigenständigkeit und ihr selbständiges Profil zu beeinträchtigen;
- den Vorschlag der Schaffung einer "Entwicklungsdividende" zur Umlenkung finanzieller Mittel aus dem Verwaltungsbereich zu den Entwicklungsaufgaben;
- Schaffung eines neuen Büros für Entwicklungsfinanzierung, in dem unter der Ägide des neuen Stellvertretenden Generalsekretärs innovative Methoden zur Mobilisierung neuer Finanzmittel für die Entwicklung erdacht werden;
- Vorschläge, um durch mehrjährige ausgehandelte sowie freiwillige Beitragszusagen eine Lastenteilung und bessere Vorhersehbarkeit bei der Finanzierung der VN-Entwicklungstätigkeiten zu erreichen;
- die Stärkung der Umweltdimension der Tätigkeiten der Vereinten Nationen, insbesondere des VN-Umweltprogramms (UNEP);

◆ **Stärkung und zielgerichtete Wahrnehmung der normativen, grundsatzpolitischen und wissensbezogenen Funktionen des Sekretariats und seiner Kapazität zur Betreuung der zwischenstaatlichen Organe der Vereinten Nationen** durch die Schaffung einer konsolidierten Gruppe für wirtschaftliche und soziale Angelegenheiten.

◆ **Verbesserung der Fähigkeit der Vereinten Nationen zur rascheren Dislozierung von Friedenssicherungs- und anderen Feldeinsätzen**, unter anderem durch die Verbesserung der Schnelleingreifkapazität der Vereinten Nationen.

◆ **Stärkung der Fähigkeit der Vereinten Nationen zur Friedenskonsolidierung in der Konfliktfolgezeit** durch Bestimmung der Hauptabteilung Politische Angelegenheiten zur Koordinierungsstelle auf diesem Gebiet.

◆ **Untermauerung der internationalen Anstrengungen zur Bekämpfung von Kriminalität, Drogenhandel und Terrorismus** durch Zusammenfassung der diesbezüglichen Programme und Aktivitäten der Vereinten Nationen in Wien in einem Büro für Drogenbekämpfung und Verbrechenverhütung.

- ◆ **Ausweitung der Menschenrechtsaktivitäten** durch die Neuorganisation und Neugliederung des Menschenrechtsbereichs und die feste Einbindung der Menschenrechte in alle Haupttätigkeiten und -programme der Vereinten Nationen.
- ◆ **Förderung der Abrüstungsagenda** durch die Schaffung einer Hauptabteilung Abrüstung und Rüstungsregelung, die sich mit der Frage der Reduzierung der Rüstungen und Massenvernichtungswaffen und der Rüstungsregelung befassen soll.
- ◆ **Verbesserung der Reaktionsfähigkeit bei humanitären Notsituationen** durch die Schaffung eines Amtes des Nothilfekordinators, das die Hauptabteilung Humanitäre Angelegenheiten ersetzt und den Schwerpunkt seiner Tätigkeit auf die erfolgreichere Bewältigung komplexer Notstandssituationen legen wird.
- ◆ **Grundlegende Neuausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit** und der Kommunikationsstrategie und -aufgaben der Vereinten Nationen, um den geänderten Bedürfnissen der Organisation Rechnung zu tragen.
- ◆ **Aufzeigen des noch grundlegenden Veränderungsbedarfs** durch Abgabe von Empfehlungen des Generalsekretärs an die Mitgliedstaaten, folgendes zu prüfen:
  - Neuausrichtung der Arbeit der Generalversammlung auf Fragen höchster Priorität sowie eine Verringerung der Tagungsdauer.
  - die Schaffung einer Kommission auf Ministerebene zur Untersuchung der Notwendigkeit grundlegender Veränderungen im Wege einer Überprüfung der VN-Charta und der Rechtsdokumente, aus denen sich die Satzungen der VN-Sonderorganisationen ableiten;
  - die Bestimmung der im Jahr 2000 stattfindenden Tagung der Generalversammlung zur "Millenniums-Generalversammlung", die die Vereinten Nationen auf die großen Anforderungen und Herausforderungen vorbereiten soll, welche die Weltgemeinschaft im 21. Jahrhundert erwarten und parallel dazu die Veranstaltung einer gesonderten Millenniums-"Volksversammlung".



# ERSTER TEIL: ÜBERBLICK

## I. EINLEITUNG

1. Die Vereinten Nationen sind ein hehres Experiment der Zusammenarbeit zwischen den Völkern. In einer nach wie vor von vielen und vielfältigen Interessen und Merkmalen gespaltenen Welt ist die Weltorganisation bestrebt, einer allumfassenden Vision Ausdruck zu verleihen: der Gemeinschaft der Nationen, der Zugehörigkeit aller Völker zu der einen Menschheit, der Einzigartigkeit unserer einen Erde. In der Tat besteht der historische Auftrag der Vereinten Nationen darin, auf den Gemeinsamkeiten, die zwischen den Nationen und über den Raum hinweg bestehen, nicht nur aufzubauen, sondern diese auch zu erweitern, mehr Menschen in ihrem Leben zu berühren und ihre Lebensbedingungen zu verbessern und mit der Zeit künftigen Generationen das materielle und kulturelle Erbe zu vermitteln, das wir für sie nur treuhänderisch verwalten. Die Charta der Vereinten Nationen, deren Verfasser noch frisch unter dem Eindruck der beiden zerstörerischsten Kriege der Geschichte standen, machte diese Bestrebungen zu ihren eigenen und schuf das institutionelle Instrumentarium zur Verfolgung dieser Ziele.

2. Zweiundfünfzig Jahre nach der Unterzeichnung der Charta kann die Welt zahlreiche Fortschritte und Veränderungen feiern, an denen die Vereinten Nationen maßgeblichen Anteil hatten. Die Rolle der Vereinten Nationen bei der Entkolonialisierung ist mit den ersten Anfängen der Weltorganisation verbunden und bleibt eine ihrer bedeutendsten Leistungen. Der fünfzigste Jahrestag der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte steht kurz bevor. Die Friedenssoldaten der Vereinten Nationen waren bei der Stabilisierung regionaler Streitigkeiten behilflich, und ihre humanitären Missionen haben in der ganzen Welt Leid gemildert. Die Herausforderungen, denen sich die Entwicklungsländer gegenübersehen, standen stets im Vordergrund der Tätigkeiten der Vereinten Nationen im wirtschaftlichen Bereich.

3. Die reibungslose Abwicklung internationaler Geschäfte wird durch Regeln ermöglicht, die von den Vereinten Nationen und ihren Organisationen ausgearbeitet wurden. Dank der Ausrottung von Krankheiten, der Verbesserung der Ernährungsstandards, der Förderung der landwirtschaftlichen Entwicklung, der Alphabetisierungskampagnen und des Eintretens für die Rechte der Frauen und Kinder – alles Bereiche, in denen Organisationen der Vereinten Nationen eine führende Rolle spielten –, sind die Menschen der Welt heute gesünder, leben länger und führen ein produktiveres Leben. Keine andere internationale Organisation kann sich mit den Vereinten Nationen messen, wenn es darum geht, neue Problemstellungen aufzuzeigen und Aktionspläne zur Auseinandersetzung mit ihnen auszuarbeiten, seien es Fragen aus dem Bereich der Umwelt oder der sozialen Entwicklung oder so "unzivilisierte" Erscheinungen der globalen Zivilgesellschaft wie der Drogenhandel, die staatenübergreifende Kriminalität oder der Terrorismus.

4. Gleichzeitig besteht nach wie vor eine beträchtliche Kluft zwischen den Aspirationen und dem tatsächlich Geleisteten. Obschon der technische Fortschritt und die Globalisierung der Produktion und des Finanzwesens vielen Ländern beispiellose Prosperität beschert haben, ist es weder Regierungen noch den Vereinten Nationen oder dem Privatsektor gelungen, den Schlüssel zur Ausrottung der hartnäckigen Armut zu finden, in die die Mehrheit der Welt-

bevölkerung verstrickt ist. Verschiedene Ungleichgewichte in der Weltwirtschaft stellen heute sogar eine ernste Bedrohung der künftigen internationalen Stabilität dar: die unausgewogene Verteilung des Reichtums, der Gegensatz zwischen den Kräften, die die wirtschaftliche Integration beschleunigen, und denen, die die politische Fragmentierung fördern, und das Spannungsverhältnis zwischen dem Einwirken des Menschen auf seine Umwelt und der Widerstandskraft der lebenserhaltenden Systeme unseres Planeten.

5. Darüber hinaus sind nach wie vor durch Ungerechtigkeit und Intoleranz genährte Kräfte der Desintegration am Werk, die Nationen und Völker spalten, während virulente Konflikte, angefacht durch Vorurteile, Elend und manchmal Anarchie sich sowohl über Staatsgrenzen als auch über internationale Normen hinwegsetzen. Diese instabilen Verhältnisse haben zu einer enormen Proliferation immer tödlicherer Waffen und einer Zunahme humanitärer Krisen geführt. Nach wie vor werden massenhafte Menschenrechtsverletzungen begangen, und zahllose Menschen werden aus keinem anderen Grund als ihrer Identität oder allein wegen ihrer Anschauungen getötet. Das Heer der Flüchtlinge und Vertriebenen - meist unschuldige Opfer inmitten politischer Umwälzungen historischen Ausmaßes - ist auf mehr als 25 Millionen Menschen angestiegen.

6. Grundlegendes Ziel der gegenständlichen Reformmaßnahmen ist es, die Lücke zwischen Aspiration und Leistung zu verringern. Dies soll erreicht werden, indem in den Vereinten Nationen eine neue Führungskultur und eine neue Managementstruktur geschaffen werden, die größere Geschlossenheit in der Zielverfolgung, ein kohärenteres Vorgehen und mehr Beweglichkeit ermöglichen, wenn es darum geht, auf dringende Anforderungen der internationalen Gemeinschaft zu reagieren. Die Reform der Einrichtungen der Vereinten Nationen kann kein Ersatz für die Bereitschaft der Staaten sein, sich der Organisation auch tatsächlich zu bedienen, noch können dadurch die sehr realen unterschiedlichen Interessen und Machtverhältnisse überbrückt werden, die zwischen den Mitgliedstaaten bestehen. Was durch die Reform erreicht werden kann, ist die Optimierung der institutionellen Leistungsfähigkeit der Vereinten Nationen, um sie so in die Lage zu versetzen, die an sie herangetragenen Aufgaben besser zu erfüllen und somit ihren umfassenderen Auftrag als Träger progressiver Veränderungen für die Nationen wie auch die Menschen der Welt zu propagieren und glaubwürdig wahrzunehmen.

7. Dieses Unterfangen bedarf zunächst einer freimütigen Bestandsaufnahme der wichtigsten institutionellen Stärken und Schwächen der Vereinten Nationen sowie eines klaren Verständnisses des institutionellen Kontexts, in dem die Vereinten Nationen in den kommenden Jahren tätig sein werden.

### **Institutionelle Stärken und Schwächen**

8. Die größte Stärke der Vereinten Nationen leitet sich aus der Universalität ihrer Mitgliedschaft und dem umfassenden Charakter ihres Mandats ab. Am breitesten manifestiert sich diese Stärke auf dem Gebiet der Normsetzung. Normen, die im wesentlichen Allgemeingültigkeit beanspruchen können, bilden eine prinzipienfeste Basis, von der ausgehend das praktische Handeln innerhalb der Völkergemeinschaft beurteilt werden kann und die als Maßstab für dieses Handeln gilt. Solche Normen verfügen nicht nur über moralische Wirkungskraft. Sie liefern auch den institutionellen Unterbau für das tägliche Leben innerhalb der

internationalen Gemeinschaft: Erwartungen in bezug auf Rechte und Pflichten, Berechenbarkeit des Verhaltens auf der Grundlage der Herrschaft des Rechts, Vorgabe der "besten Verfahrensweisen" und eine fast endlose Reihe von Standards, ohne die die Abwicklung routinemäßiger internationaler Geschäfte nicht vorstellbar wäre.

9. Aufgrund ihres universalen Charakters und ihres umfassenden Mandats sind die Vereinten Nationen für die Regierungen ein einzigartiges und unentbehrliches Forum, in dessen Rahmen neue Weltprobleme benannt, gemeinsame Lösungsansätze ausgehandelt und bestätigt und Energien und Mittel zur Durchführung gemeinsam vereinbarter Maßnahmen mobilisiert werden können. Dieses Mobilisierungspotential der Vereinten Nationen hat in einer ganzen Reihe von Bereichen zu eindrucksvollen Ergebnissen geführt, so insbesondere auf dem Gebiet des Handels und der Entwicklung, der Umwelt, der Menschenrechte, der fortschreitenden Entwicklung und Kodifizierung des Völkerrechts, der Gleichberechtigung der Geschlechter und der Bevölkerungsfragen sowie auf dem Gebiet des Friedens, der Sicherheit und der Abrüstung.

10. Darüber hinaus ist in einigen Schlüsselbereichen wie der Entwicklungszusammenarbeit die Fähigkeit der Vereinten Nationen, Normen zu setzen, direkt mit der Hilfeleistung bei der Gestaltung einzelstaatlicher Politiken verknüpft und wird noch flankierend durch die operativen Aktivitäten der Vereinten Nationen unterstützt. Nur die Vereinten Nationen verfügen über den erforderlichen Sachverstand nahezu im gesamten Spektrum der Entwicklungsfragen, einschließlich ihrer sozialen, wirtschaftlichen und politischen Dimension. Nur die Vereinten Nationen sind imstande, die gesamte Bandbreite von Unterstützungsmaßnahmen abzudecken, von der humanitären Hilfe oder der Friedenssicherung bis hin zu entwicklungsfördernden Tätigkeiten.

11. Gleichzeitig kann man jedoch nicht erwarten, daß die operativen Kapazitäten der Vereinten Nationen und die ambitionierten Ziele ihrer Programme mit der gewaltigen Spannweite der auf ihrer Tagesordnung stehenden Themen in jeder Hinsicht Schritt halten. In einigen Bereichen gingen operative Mandate weit über die Ressourcen hinaus, die der Organisation von den Mitgliedstaaten zur Verfügung gestellt wurden, wodurch eine unüberbrückbare Kluft zwischen dem gegebenen Bedarf und den vorhandenen Erwartungen einerseits und der Leistungserbringung andererseits entstand. In anderen Fällen sind die Vereinten Nationen einfach nicht die kompetenteste Stelle für die Lösung des gerade anstehenden Problems.

12. Die bedeutendste institutionelle Schwäche der Vereinten Nationen ist der Umstand, daß es im Verlauf des vergangenen halben Jahrhunderts in bestimmten organisatorischen Aspekten zu einer gewissen Aufsplitterung, Doppelgleisigkeit und Verkrustung gekommen ist, wodurch manche Bereiche ineffektiv, andere überflüssig wurden. Der Kalte Krieg und die mit ihm einhergehende politische Blockbildung machten es für die Organisation äußerst schwierig und in manchen Fällen unmöglich, die zahlreichen Funktionen, die in der Charta für sie vorgesehen waren, namentlich im Bereich des Friedens und der Sicherheit, auch tatsächlich wahrzunehmen. Ja, die Auswirkungen betrafen das Funktionieren der gesamten Vereinten Nationen, von den Programmprioritäten über organisatorische Modalitäten bis zur Personalpolitik.

13. Zwar gelang es den Vereinten Nationen trotz dieses widrigen Umfelds, während all der Jahre des Kalten Krieges zahlreiche neue Initiativen in die Wege zu leiten, doch wurden diese allzu oft älteren Aktivitäten aufgesetzt, anstatt effektiv in sie integriert zu werden oder obsolet gewordene Aufgaben überhaupt einfach zu ersetzen. Auch frühere Versuche zur Reform der Vereinten Nationen waren dem Spannungsfeld dieser Kräfte ausgesetzt. In der Mehrzahl der Fälle kam es dann schließlich so, daß parallele Mechanismen oder zusätzliche Koordinierungsinstanzen geschaffen wurden anstatt leistungsfähiger Verwaltungsstrukturen.

14. Nach dem Ende des Kalten Krieges galt es für die Vereinten Nationen, und wurde von ihnen verlangt, rasch auf die enorm angestiegene Nachfrage nach ihren Diensten zu reagieren. Die Organisation begann, Ländern beim Übergang zur Demokratie, bei der nationalen Aussöhnung und bei marktwirtschaftlichen Reformen behilflich zu sein. Sie mußte humanitäre Hilfe in bisher noch nie dagewesenem Umfang leisten. Eine Zeitlang erfüllte die Friedenssicherung durch die Vereinten Nationen für die internationale Gemeinschaft die Funktion der Katastrophenhilfe, der Feuerwehr, der Gendarmerie und der Abschreckung in einem, selbst wenn es gar keinen Frieden gab, den man hätte sichern können. Dabei wurden auch Fehler gemacht, doch in vielen Fällen geschah dies deshalb, weil die der Organisation zur Verfügung gestellten Mittel der gestellten Aufgabe nicht angemessen waren.

15. Nachdem sich die Hektik der ersten Jahre nach dem Ende des Kalten Krieges gelegt hat, können und müssen die Vereinten Nationen innehalten und von neuem analysieren, welches die wirksamsten Mittel sind, um ihre fortbestehenden Ziele zu verwirklichen. Die grundlegende Herausforderung besteht darin, eine Führungs- und Managementstruktur zu schaffen, die zu einer zielorientierteren, kohärenteren, reaktionsfähigeren und kostenwirksameren Weltorganisation führt.

### **Institutioneller Kontext**

16. In der geopolitischen Landschaft, in der die Vereinten Nationen operieren, vollziehen sich nach wie vor große Umwälzungen. In Beschleunigung eines sich seit geraumer Zeit abzeichnenden Trends wird in der nächsten Generation eine Mehrheit der am raschesten wachsenden Volkswirtschaften in den heutigen Entwicklungsländern liegen. Gleichzeitig besteht die Gefahr, daß viele der am wenigsten entwickelten Länder, insbesondere in Afrika südlich der Sahara, in diesem Prozeß der wirtschaftlichen Expansion und Transformation beiseite gelassen werden und in zunehmendem Umfang verschiedene Formen von Auslandshilfe benötigen. Die Vereinten Nationen müssen für eine Antwort auf die sich aus diesen Veränderungen ergebenden unterschiedlichen Bedürfnisse und Herausforderungen gerüstet sein.

17. Eine weitere langfristige Veränderung mit Auswirkungen auf die Funktionsweise der Vereinten Nationen ist das Maß, in dem Politikfragen heute immer mehr bereichsübergreifend miteinander verflochten sind und dies auch besser verstanden wird. Die Entwicklung war einer der ersten Hauptbereiche der Politik, der sich über traditionelle Abgrenzungen hinwegsetzte, gefolgt von der Umwelt. Für die Vereinten Nationen ist diese Herausforderung allgegenwärtig geworden: bestandfähige Entwicklung, Friedenskonsolidierung nach Konflikten, Nothilfeinsätze, die Verbindung zwischen humanitärer Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit – diese und viele andere neue Politikbereiche der Vereinten Nationen sind Querschnittsaufgaben, die sektorale und institutionelle Grenzen überschreiten.

18. Die Implikationen dieser Entwicklung für die Vereinten Nationen sind klar: Ihr künftiger Erfolg wird davon abhängen, inwieweit sie die geschlossene Verfolgung ihrer Ziele durch die verschiedenen Hauptabteilungen, Fonds und Programme erreichen und so kohärent vorgehen und ihre Ressourcen strategisch gezielt einsetzen können. Darüber hinaus müssen Bündnisse und Partnerschaften mit den Sonderorganisationen und anderen Organisationen für die Vereinten Nationen zur organisatorischen Routine werden.

19. Auch das Tempo, in dem Veränderungen stattfinden, hat sich beschleunigt. Wissenschaftliche Neuerungen finden viel rascher den Weg vom Labor in die Fabriken und landwirtschaftlichen Betriebe, in die Haushalte und in die Krankenhäuser. Mit beispielloser Geschwindigkeit werden die Landkarten der Wirtschaftsgeographie durch wachsende Mengen an Investitionskapital und die zunehmende Beweglichkeit des Kapitals neu gezeichnet. Die in der Informationstechnik aufeinanderfolgenden Innovationswellen lassen Produkte und Techniken, die noch gestern dem Stand der Technik entsprachen, von einem Tag auf den anderen obsolet werden. Nachrichtensendungen rund um die Uhr und das Internet lassen in Echtzeit ein globales Bewußtsein entstehen. Als Folge der allgemeinen Wissensrevolution stehen den politischen Entscheidungsträgern und der engagierten Öffentlichkeit ungleich mehr Informationen darüber zur Verfügung, inwieweit ihre heutigen Handlungen oder Unterlassungen die Dinge künftig beeinflussen können, wodurch die Unterscheidung zwischen Gegenwart und Zukunft für die Zwecke der Politik in zunehmendem Maße gegenstandslos wird. Infolge dieses radikalen Wandels in der zeitlichen Dimension politischer Entscheidungen werden Agilität und Flexibilität für jede Organisation, die in diesem Umfeld operiert, immer unverzichtbarer. Dies gilt naturgemäß genauso für die Vereinten Nationen.

20. Schließlich ist in dem institutionellen Kontext, in dem internationale Organisationen heute operieren, die Vielfalt der anderen darin auftretenden Akteure, öffentlicher wie auch privater, weitaus größer als in der Vergangenheit. Was die Vereinten Nationen betrifft, so hatten die Bretton-Woods-Institutionen, als die 51 Mitglieder der ersten Generalversammlung 1946 in Lake Success zusammentraten, kaum ihre Arbeit aufgenommen. Das Allgemeine Zoll- und Handelsabkommen (GATT) existierte noch nicht. Es gab nur wenige Regionalorganisationen. Die meisten Regierungen verfolgten eine Politik der Devisenbewirtschaftung und der Handelsrestriktionen, wodurch der Strom internationaler Wirtschaftstransaktionen geringgehalten wurde. Abgesehen von einigen bemerkenswerten Ausnahmen wie dem Internationalen Komitee vom Roten Kreuz handelte es sich bei den internationalen nicht-staatlichen Organisationen in der Regel um Dachzusammenschlüsse nationaler Berufsverbände.

21. Heute haben die Vereinten Nationen 185 Mitglieder, und die Zahl der zwischenstaatlichen Organisationen auf allen Ebenen geht in die Tausende. Mehrere dieser Organisationen gebieten über Ressourcen, die diejenigen der Vereinten Nationen bei weitem übersteigen. Daneben deckt das ständig wachsende, staatenübergreifende Netz nichtstaatlicher Organisationen nahezu jeden Bereich des Spektrums öffentlicher Anliegen ab, von der Umwelt und den Menschenrechten bis hin zur Bereitstellung von Mikrokrediten, und ist praktisch auf jeder Ebene sozialer Organisation tätig, vom Dorf bis zur internationalen Gipfelkonferenz. Der Privatsektor expandiert weiter über die Staatsgrenzen hinaus. Die internationalen Finanzströme überragen die Welthandelsströme in einem Verhältnis von 60:1, während der Handel selbst die jährlichen Zuwächse des weltweiten Bruttoinlandsprodukts um annähernd 5 Prozent übertrifft.

Die rasch zunehmenden privaten Auslandsinvestitionen in den Entwicklungsländern übersteigen inzwischen die öffentlichen Transfers in diese Länder, die ständig zurückgehen, um etwa 200 Milliarden US-Dollar pro Jahr.

22. Aus diesen Entwicklungen lassen sich zweierlei Schlußfolgerungen für die Vereinten Nationen ableiten. Erstens wird es notwendig sein, daß die Vereinten Nationen, wenn sie auch künftig erfolgreich sein sollen, sich im Rahmen ihres umfassenden Auftrags aufgrund der Charta auf diejenigen Tätigkeiten beziehungsweise Aspekte von Tätigkeiten konzentrieren, die sie besser als andere durchführen können. Zweitens wird es dazu notwendig sein, daß die Vereinten Nationen wirksame Mittel und Wege zur Zusammenarbeit mit anderen internationalen Organisationen und den Institutionen der bürgerlichen Gesellschaft finden und dadurch ihren eigenen moralischen, institutionellen und materiellen Ressourcen noch mehr Wirkung verschaffen.

23. Alles in allem läßt sich feststellen, daß gerade diejenigen organisatorischen Identitätsmerkmale, deren die Vereinten Nationen im gegenwärtigen externen Umfeld am meisten bedürfen, in gewisser Hinsicht nur mangelhaft vorhanden sind: strategischer Einsatz der Ressourcen, Geschlossenheit in der Zielverfolgung, kohärentes Vorgehen, Beweglichkeit und Flexibilität. Die jetzige Reform hat zum Ziel, diesem Zustand abzuhelpfen und die Vereinten Nationen für das 21. Jahrhundert auf einen Kurs der Neubelebung zu bringen.

### **Das Reformprogramm**

24. Die in diesem Bericht skizzierten Reformen bestehen aus dreierlei Maßnahmen. Die ersten sind diejenigen, die der Generalsekretär von sich aus vornehmen kann und vornehmen wird; sie betreffen im wesentlichen die Organisation und das Management des Sekretariats und der Programme und Fonds. Zweitens handelt es sich um entsprechende flankierende Maßnahmen, die in der Zuständigkeit der Mitgliedstaaten liegen, darunter die Struktur und Funktionsweise der zwischenstaatlichen Organe, wofür es ihrer Zustimmung bedarf. Schließlich werden noch einige Vorschläge grundlegenderer Art gemacht, die ernsthaft geprüft und erörtert werden müssen und die möglicherweise längerfristig Maßnahmen nach sich ziehen.

25. Reform ist kein einmaliges Ereignis; Reform ist ein Prozeß. Dieser Prozeß ist mit dem vorliegenden Bericht nicht abgeschlossen. Die darin enthaltenen Vorschläge sind daher nicht nur wegen der konkreten Art und Weise von Bedeutung, in der sie jetzt stärkere, anpassungsfähigere und flexiblere Vereinte Nationen schaffen, sondern auch deswegen, weil ihre Verwirklichung die allgemeine Richtung für die künftige Entwicklung der Organisation vorgeben wird. Das bevorstehende Jahrhundert verspricht eine Zeit noch tiefgreifenderer und noch rascherer weltweiter Veränderungen zu sein. Die Vereinten Nationen müssen dafür gerüstet sein.

## **II. DIE ERNEUERUNG EINLEITEN**

26. In nahezu allen Teilbereichen der Organisation, von den Sekretariatsabteilungen bis zu zwischenstaatlichen Arbeitsgruppen, sind institutionelle Reformbemühungen im Gang. Auch sie werden bei den in diesem Bericht enthaltenen Vorschlägen herangezogen, wenn auch von

einer anderen Warte aus: die vorliegenden Initiativen betreffen die Struktur und die Funktionsweise der Organisation als Ganze – insbesondere ihre Fähigkeit, als Ganze zu agieren. Mehr noch, soweit sie das Sekretariat der Vereinten Nationen betreffen, ist ihr Ausgangspunkt nicht das bestehende Organigramm, sondern der Bestand an institutionellen Kernproblemen, die es anzugehen gilt, sowohl für sich als auch in jedem einzelnen Tätigkeitsbereich der Organisation.

### **A. Eine neue Führungs- und Managementstruktur**

27. Als höchster Verwaltungsbeamter der Organisation muß der Generalsekretär für die effiziente und wirksame Umsetzung der von den Mitgliedstaaten vorgegebenen Leitlinien und Anweisungen Sorge tragen. Man erwartet von ihm, daß er in den großen Fragen, die sich der internationalen Gemeinschaft stellen, Ideen entwickelt und zur Orientierung beiträgt. Letztlich ist es so, wie schon die Vorbereitungscommission für die Vereinten Nationen vor mehr als 50 Jahren formulierte: "Mehr als jeder andere wird der Generalsekretär die Vereinten Nationen als Ganze repräsentieren. Er muß in den Augen der Welt die Grundsätze und Ideale der Charta der Vereinten Nationen verkörpern, denen die Organisation Wirksamkeit zu verleihen sucht." Im Zuge der laufenden institutionellen Reformbemühungen ist der Generalsekretär bestrebt gewesen, diesen Anforderungen gerecht zu werden.

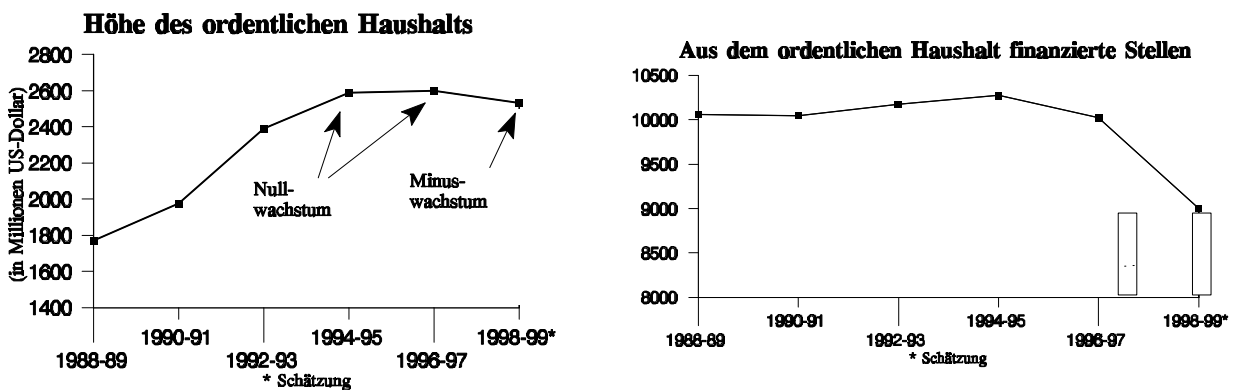
28. Im Januar 1997 unternahm der Generalsekretär die ersten Schritte, indem er das Arbeitsprogramm des Sekretariats rund um die fünf Bereiche gliederte, die den Kern des Auftrags der Vereinten Nationen ausmachen: Frieden und Sicherheit, wirtschaftliche und soziale Angelegenheiten, Entwicklungszusammenarbeit, humanitäre Angelegenheiten und Menschenrechte. An diesem Prozeß waren alle Hauptabteilungen, Fonds und Programme der Vereinten Nationen beteiligt. Anschließend wurden für die ersten vier Bereiche Exekutivausschüsse gegründet, während die Menschenrechte als Querschnittsaufgabe benannt wurden, die in jedem der vier anderen Bereiche zum Tragen kommt. Alle Organisationseinheiten der Vereinten Nationen wurden einem oder mehreren Kernbereichen zugeordnet.

29. Ziel der Schaffung der Exekutivausschüsse war es, den Beitrag der einzelnen Einheiten zu den Gesamtzielen der Organisation durch Verringerung von Doppelarbeit und die Förderung von Komplementarität und Kohärenz zielgerichteter zu gestalten. Die Exekutivausschüsse waren daher als Instrumente für Politikausarbeitung, Entscheidungsfindung und Management gedacht. Die Leiter der Organisationseinheiten der Vereinten Nationen berieten in ihnen über Arbeitsprogramme sowie andere sachbezogene und administrative Angelegenheiten von gemeinsamem Interesse, um Möglichkeiten zur Bündelung von Ressourcen und Diensten ausfindig zu machen und zu nutzen, um so die Wirkung der Programme zu optimieren und die Verwaltungskosten möglichst gering zu halten und ganz allgemein die gemeinsame strategische Planung und Entscheidungsfindung zu erleichtern.

30. Die Arbeit der Exekutivausschüsse hat bereits praktische Ergebnisse gezeitigt. Der Exekutivausschuß für Entwicklungszusammenarbeit ist beispielsweise darangegangen, landesspezifische Rahmendokumente für die gemeinsame Politikplanung auszuarbeiten, die auf Landesebene als gemeinsame Ausgangsbasis für die Programmaktivitäten aller Entwicklungsfonds, Programme und schließlich, wie man hofft, auch der Sonderorganisationen dienen wird.

31. Im März 1997 kündigte der Generalsekretär eine Reihe weiterer Verwaltungs- und Haushaltsmaßnahmen an. Drei Hauptabteilungen im wirtschaftlichen und sozialen Bereich werden zu einer einzigen zusammengefaßt, wodurch eine Straffung der vielfältigen Maßnahmen der Vereinten Nationen auf diesem Gebiet erreicht werden soll. Gleichzeitig wurden drei Sekretariatseinheiten, die zwischenstaatliche Organe betreuen, zu einer einzigen Einheit zusammengefaßt, wodurch die Unterstützung der Arbeit der beschlußfassenden Organe und der Konferenzen der Vereinten Nationen verbessert werden soll. Darüber hinaus haben Führungskräfte im gesamten Sekretariat eine Reihe von Effizienzprojekten in Angriff genommen, inzwischen etwa 550 an der Zahl, von denen 265 bis Ende Juni 1997 abgeschlossen wurden. Ziel dieser Projekte ist die Erhöhung der Kostenwirksamkeit bei der Programmausführung.

32. Als Ergebnis dieser und anderer Einsparungen verzeichnet der vom Generalsekretär vorgeschlagene Programmhaushaltsplan für 1998-1999 ein Minuswachstum. Darin ist auch ein Rückgang der Dienstposten im Sekretariat um 1.000 Stellen vorgesehen – eine Reduktion um 25 Prozent gegenüber dem Höchststand von 12.000 Bediensteten im Zweijahreszeitraum 1984-1985 (siehe die nachstehenden Abbildungen).



Diese Ziele wurden nicht durch den Verzicht auf die Erfüllung von Mandaten erreicht, sondern durch ihre kostenwirksamere Durchführung. Das in diesem Bericht beschriebene Reformprogramm wird weiter zur Erleichterung und Unterstützung dieser Ergebnisse beitragen.

33. Die bedeutsamen Fortschritte und positiven Veränderungen der Organisationskultur, die durch diese Initiativen herbeigeführt wurden, können nun konsolidiert werden, und künftige Maßnahmen können auf ihnen aufbauen. Der Generalsekretär wird daher eine Reihe weiterer solcher Maßnahmen zur Neugestaltung der Organisation des Sekretariats ergreifen und ergänzende Empfehlungen für die Mitgliedstaaten abgeben.

### Stärkung der Führungsfähigkeit des Sekretariats

34. Die erste Herausforderung besteht darin, den Generalsekretär und seine leitenden Mitarbeiter besser in die Lage zu versetzen, seitens der gesamten Vereinten Nationen, einschließlich ihrer Fonds und Programme, größere Geschlossenheit in der Zielverfolgung, ein kohärenteres Vorgehen und erhöhte Beweglichkeit und Reaktionsfähigkeit zu erreichen. Mit



den nachstehenden Maßnahmen soll bezweckt werden, daß an die Stelle des traditionellen Bilds des Sekretariats als einer heterogenen Anhäufung von Verwaltungseinheiten mit mangelhafter strategischer Zielrichtung das Bild einer kohärenteren, verstärkt strategisch ausgerichteten und beweglichen Struktur mit flacher Hierarchie tritt. Diese neue Managementstruktur ist in dem Schaubild "Die neue Rahmenstruktur" am Ende des ersten Teils dieses Berichts dargestellt.

- **Hochrangige Managementgruppe**

35. Der Generalsekretär richtet eine Hochrangige Managementgruppe ein, der die Einberufer der vier Exekutivausschüsse sowie mehrere zusätzliche, vom Generalsekretär ausgewählte leitende Führungskräfte angehören werden. Hauptaufgabe dieser unter dem Vorsitz des Generalsekretärs stehenden Gruppe wird es sein, den Generalsekretär dabei zu unterstützen, sich an die Spitze des Reformprozesses zu stellen und in der gesamten Organisation eine solide Verwaltungsführung einzuführen.

36. Die Exekutivausschüsse werden bestehen bleiben, wobei einige Änderungen in ihrer Zusammensetzung und ihrer Funktionsweise vorgenommen werden, die den Ergebnissen des vorliegenden Berichts Rechnung tragen. Eine ihrer neuen Aufgaben wird die operative Umsetzung und Anwendung der zahlreichen im zweiten Teil dieses Berichts enthaltenen Empfehlungen sein. Der Generalsekretär wird auch künftig regelmäßige Sitzungen mit allen Leitern der Hauptabteilungen, Programme und Fonds abhalten.

- **Stellvertretender Generalsekretär**

37. In der Vielfalt der vom Generalsekretär wahrgenommenen Funktionen liegt eine der Hauptstärken seines Amtes. Sie setzt aber gleichzeitig auch den Möglichkeiten des Generalsekretärs Grenzen, seine Aufmerksamkeit in nachhaltiger Weise intellektuellen und organisatorischen Führungsaufgaben zu widmen. Ebenso ist gerade die große Spannbreite der Fachprogramme der Vereinten Nationen eine Quelle institutioneller Stärke, die sie zur Geltung bringen können und der dann ganz besondere Bedeutung zukommt, wenn die Bedürfnisse der internationalen Gemeinschaft oder einzelner Mitgliedstaaten in mehreren Bereichen gleichzeitig auftreten, wie in komplexen Notsituationen oder beim Übergang von der Friedenssicherung zur Friedenskonsolidierung in der Konfliktfolgezeit und weiter zu längerfristigen Entwicklungsbelangen. Nicht immer ist die Organisation jedoch in der Lage, diese Stärken vorteilhaft auszuspielen.

38. Der Generalsekretär wird der Generalversammlung daher vorschlagen, die Position eines Stellvertretenden Generalsekretärs zu schaffen. Dieser Stellvertretende Generalsekretär wird seine Verantwortlichkeiten auf Ersuchen des Generalsekretärs wahrnehmen. Seine (oder ihre) besondere Funktion wird darin bestehen, den Erfolg der Tätigkeiten und Programme sicherzustellen, die die Trennlinien zwischen Tätigkeitsbereichen und Sekretariatseinheiten überschreiten, so daß die volle Autorität des Amtes des Generalsekretärs zur Geltung gebracht werden kann, um eine bereichs- und institutionenübergreifende Kohärenz zu erreichen.

- **Strategische Planungseinheit**

39. Inwieweit der Generalsekretär die Organisation in einer Zeit rascher und komplexer Veränderungen wirksam führen kann, hängt außerdem davon ab, daß er Zugang zu den besten verfügbaren politischen Informationen und Forschungserkenntnissen hat und sich diese zunutze machen kann. Aus diesem Grund wird eine kleine strategische Planungseinheit gegründet werden, die den Generalsekretär in dieser Hinsicht unterstützen soll. Sie wird damit beauftragt werden, sich neu abzeichnende Weltprobleme und globale Tendenzen zu ermitteln, ihre Auswirkungen auf die Funktionen und Arbeitsmethoden der Vereinten Nationen zu analysieren und für den Generalsekretär und seine Hochrangige Managementgruppe politische Empfehlungen auszuarbeiten.

### **Bessere Vorgabe der strategischen Richtung durch die Generalversammlung**

40. Die Generalversammlung ist dasjenige Organ der Vereinten Nationen, das den universalen und demokratischen Charakter der Organisation am besten verkörpert. Sie gibt den grundsatzpolitischen Gesamtrahmen für das Agieren der Vereinten Nationen vor. Mit dem Eintritt in ein neues Jahrhundert, das durch neue Herausforderungen und komplexe Fragestellungen gekennzeichnet sein wird, muß das Verhältnis zwischen der Generalversammlung und dem Generalsekretär eng und komplementär sein und von gemeinsamen Annahmen und gemeinsamen Zielen ausgehen. Es wäre daher höchst vorteilhaft, wenn die Bemühungen zur Verbesserung der konzeptionellen und institutionellen Kohärenz innerhalb des Sekretariats von parallelen Anstrengungen auf zwischenstaatlicher Ebene begleitet würden. Dies ließe sich auf verschiedene Weise erreichen.

- **Konzentration der Debatte auf einzelne Schwerpunkte**

41. Es wäre wünschenswert, die Hauptmerkmale der großen VN-Konferenzen in die Programme der Generalversammlung und des Wirtschafts- und Sozialrats aufzunehmen. Dies ließe sich bewerkstelligen, indem die Versammlung beispielsweise zwei Jahre im voraus eine wichtige Frage oder ein wichtiges Thema zum Gegenstand eines gesonderten einwöchigen Tagungsteils auf hoher Ebene bestimmt. Die Vorbereitungen für diesen Tagungsteil wären Sache des Wirtschafts- und Sozialrats oder eines anderen geeigneten Organs, die sich wiederum viele der zur Vorbereitung von VN-Konferenzen entwickelten Verfahren und Modalitäten zunutze machen könnten. Falls die Versammlung zustimmt, könnte als erster Themenschwerpunkt "Internationale Entwicklungsfinanzierung" gewählt werden.

42. Es wäre nützlich, wenn die Generalversammlung beschließen würde, entsprechende Vorkehrungen zu treffen, damit jeder ihrer Hauptausschüsse ein Schwerpunktthema für seine Arbeit wählt. Diese themenbezogenen Erörterungen würden einen kollektiven Versuch darstellen, sich bei jeder Tagung der Versammlung einer begrenzten Zahl bedeutender aktueller Probleme zu widmen, die dann einer eingehenden Behandlung unterzogen würden.

- **Straffung der Tagesordnung**

43. Die Arbeit des Sekretariats hat ihre unmittelbare Grundlage in den Mandaten, die es von der Generalversammlung und anderen beschlußfassenden Organen erhält. Der General-

sekretär ist für die Durchführung dieser Mandate verantwortlich. Die Mitgliedstaaten könnten die Wirksamkeit der Organisation erhöhen und den Generalsekretär in die Lage versetzen, die Ressourcen des Sekretariats auf diejenigen Bereiche zu konzentrieren, denen höchste Priorität zukommt, wenn sie darangingen, eine eingehende Überprüfung der Tagesordnung der Generalversammlung vorzunehmen. Viele Gegenstände sind über die Jahre auf der Tagesordnung geblieben, obwohl ihnen nur mehr geringe Bedeutung zukommt oder die Situationen, die sie beheben sollten, sich geändert haben. Im Zuge einer solchen Überprüfung könnten weniger vorrangige Gegenstände ermittelt und von der Tagesordnung abgesetzt werden, wobei gleichzeitig ein Verfahren geschaffen werden könnte, durch das sichergestellt wird, daß sich die Tagesordnung weiterentwickelt und den Bereichen Rechnung trägt, denen in der Zukunft höchste Priorität zukommt. Dies könnte der Generalversammlung eine zügige Abwicklung ihrer Beratungen ermöglichen.

- **Automatisches Auslaufen von Mandaten**

44. Darüber hinaus empfiehlt der Generalsekretär der Generalversammlung, jede Initiative, die zu neuen Organisationsstrukturen und/oder größeren Mittelbindungen führt, zeitlich zu befristen. Nach Ablauf der jeweiligen Frist würde die Initiative einer Überprüfung unterzogen und nur auf ausdrücklichen Beschluß der Versammlung verlängert werden.

- **Ergebnisorientiertes Haushaltsverfahren**

45. Nur wenige institutionelle Mechanismen haben größere Auswirkungen auf die strategische Funktionsweise und Ausrichtung einer Organisation als ihr Haushaltsverfahren. Die Mitgliedstaaten wünschen zu Recht größte Transparenz bei der Verwendung der Mittel. Häufig müssen die Verantwortlichen für die einzelnen Programme jedoch sehr detaillierten und manchmal starren Vorgaben entsprechen, die sich in bestimmten Fällen bis auf den Rang und die Art des einzustellenden Personals erstrecken können, die von der Generalversammlung in dem Versuch erteilt werden, in verstärktem Maße Grundsatzanweisungen zu geben. Dabei wird der wirklich wichtigen Frage, wie die auftragsgemäßen Ergebnisse am besten erzielt werden können, verhältnismäßig geringe Aufmerksamkeit geschenkt.

46. Der Generalsekretär schlägt daher die Aufnahme eines Dialogs zwischen ihm und den Mitgliedstaaten vor, mit dem Ziel, im Programmhaushaltsplan der Vereinten Nationen von einem System der Inputrechnung zu einem System der Ergebnisverantwortlichkeit überzugehen. Im Zuge dieses neuen Ansatzes, den viele Mitgliedstaaten auf nationaler Ebene bereits eingeführt haben, würde die Generalversammlung über ihre zuständigen Ausschüsse festlegen, welche Ergebnisse sie von der Organisation im Rahmen der vorhandenen Haushaltsmittel erwartet. Das Sekretariat würde dafür verantwortlich gemacht und danach beurteilt werden, inwieweit die festgelegten Ergebnisse erreicht wurden. Gleichzeitig wäre der Generalsekretär in stärkerem Maße dafür verantwortlich, die genaue Dosierung der Mittel zu bestimmen, mit denen die gewünschten Ergebnisse am wirksamsten erzielt werden.

- **Wiederherstellung der in der Charta vorgesehenen Aufgabenteilung**

47. In der Charta und den vorbereitenden Dokumenten kommt klar die Absicht zum Ausdruck, daß eine eindeutige Aufgabenteilung zwischen der Generalversammlung und dem

Generalsekretär bestehen sollte. Eingriffe einer Seite in die Autorität der anderen untergraben die Effizienz und Wirksamkeit der Organisation. Im Laufe der Jahre hat die Generalversammlung Resolutionen verabschiedet und Praktiken eingeführt, namentlich auch, wenn es um Ernennungen zu leitenden Positionen ging, die die Fähigkeit des Generalsekretärs zur Verwaltung des Sekretariats eingeschränkt haben. Andere Male wiederum hat die Versammlung nur unzureichende Anweisungen hinsichtlich der Ziele eines Programms und seiner Umsetzung gegeben.

48. Der Generalsekretär schlägt vor, daß die Generalversammlung die derzeitige Aufgabenteilung und Abgrenzung der Verantwortlichkeiten zwischen der Versammlung und dem Generalsekretär überprüft, um das bei der Gründung der Organisation vorgesehene Gleichgewicht wiederherzustellen. Er würde es begrüßen, wenn ihm Gelegenheit gegeben würde, der Generalversammlung in dieser Hinsicht Vorschläge zu unterbreiten.

### **Einheitliches Auftreten auf Landesebene**

49. Auf Landesebene arbeiten die Vereinten Nationen operativ mit Regierungen und nichtstaatlichen Organisationen auf so unterschiedlichen Gebieten wie der Entwicklungsförderung, der Betreuung von Flüchtlingen, der Schutzimpfung von Kindern und der Gewährung von humanitärer Hilfe zusammen. Nur allzu oft gehen die verschiedenen an diesen Tätigkeiten beteiligten VN-Stellen dabei getrennt vor, ignorieren die Präsenz anderer Stellen und verabsäumen es, aus dieser Nutzen zu ziehen. Die größere Geschlossenheit in der Zielverfolgung und die erhöhte Kohärenz der Leistungserbringung, die durch die strategischen Managementinitiativen in der Zentrale bewirkt werden, müssen auch im Feld ihren Niederschlag finden.

- **Kohärenz und Komplementarität der Programme**

50. Der Generalsekretär hat die teilnehmenden Fonds und Programme ersucht, parallel zu der im nachstehenden beschriebenen VN-Gruppe für Entwicklung, die am Amtssitz eingerichtet wird, entsprechende Konsultations- und Kooperationsregelungen auf Landesebene zu treffen. Darüber hinaus wird die von jedem VN-Programm und -Fonds gewährte Hilfe auf Landesebene in einen Entwicklungshilfe-Programmrahmen eingebunden werden.

- **Haus der Vereinten Nationen**

51. Alle auf Landesebene operierenden Organisationseinheiten der Vereinten Nationen werden künftig in gemeinsamen Räumlichkeiten, dem "Haus der Vereinten Nationen", untergebracht und so "unter einer Flagge" tätig sein. In Ländern, in den es einen residierenden Koordinator gibt, werden alle Fonds und Programme sowie die VN-Informationszentren Teil eines einzigen Büros der Vereinten Nationen werden, das diesem unterstellt ist.

### **Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung und Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz**

52. In einer Zeit zunehmender Anforderungen und knapper Ressourcen müssen die Managementsysteme der Vereinten Nationen gestärkt werden. Ein wirksameres Management

ist erforderlich, um die Erfüllung der von den Mitgliedstaaten festgelegten Mandate besser unterstützen zu können. Das derzeit durchgeführte Managementreformprogramm wird noch beschleunigt werden, um Verwaltungs- und andere Gemeinkosten zu senken.

- **Die Dimension der menschlichen Ressourcen**

53. Die derzeitige Personalpolitik und -praxis der Vereinten Nationen muß wesentlich verbessert werden, wenn sie dem Auftrag der Organisation gerecht werden soll. Weitere Anstrengungen auf der Grundlage der von der Generalversammlung gebilligten Strategie des Generalsekretärs für die menschlichen Ressourcen der Organisation sind erforderlich, um die bestmögliche Nutzung der Talente und des Engagements der großen Mehrheit der Bediensteten sicherzustellen. Wie von der Generalversammlung erbeten, wird der Generalsekretär der Generalversammlung auf ihrer dreiundfünfzigsten Tagung einen umfassenden Überblick über die bisherigen Fortschritte bei der Umsetzung seiner Strategie samt neuen Vorschlägen vorlegen. Der Generalsekretär wird der Versammlung auf ihrer zweiundfünfzigsten Tagung einen Verhaltenskodex vorlegen, der dafür sorgen soll, daß die Bediensteten der Vereinten Nationen den höchsten Anforderungen an Unabhängigkeit und Integrität Genüge tun.

54. Ebenso werden zur Zeit zahlreiche weitere Initiativen ergriffen: Investition in die Aus- und Fortbildung des Personals, einschließlich der Führungskräfte, mit dem Ziel der Verbesserung ihres Fachwissens und ihrer sonstigen Kenntnisse; die Umschulung der von den Reformmaßnahmen betroffenen Mitarbeiter; Vereinfachung interner Vorschriften, Straffung der Einstellungs- und Verwaltungspraktiken und eine wirksamere Laufbahnförderung. Die Dezentralisierung und die Delegation von Befugnissen bei gleichzeitiger voller Rechenschaftspflicht sind der Schlüssel zum Erfolg. Schließlich ist der Generalsekretär fest entschlossen, die Ziele der Organisation in bezug auf die geographisch ausgewogene Stellenverteilung und die ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern voll zu verwirklichen.

- **Bessere Auftragserfüllung**

55. Jede Hauptabteilung und jeder Sekretariatsbereich nimmt zur Zeit eine Managementüberprüfung vor, die dazu führen soll, daß sie ihre Ziele so kostenwirksam wie möglich erfüllen und gleichzeitig ihre Dienstleistungen für die Mitgliedstaaten verbessern können. Die Bereiche Informationstechnologie und Beschaffung werden gestrafft, und in New York, Genf, Wien und Nairobi ist man dabei, gemeinsame Dienste einzurichten.

- **Die Elektronik im Dienste der Vereinten Nationen**

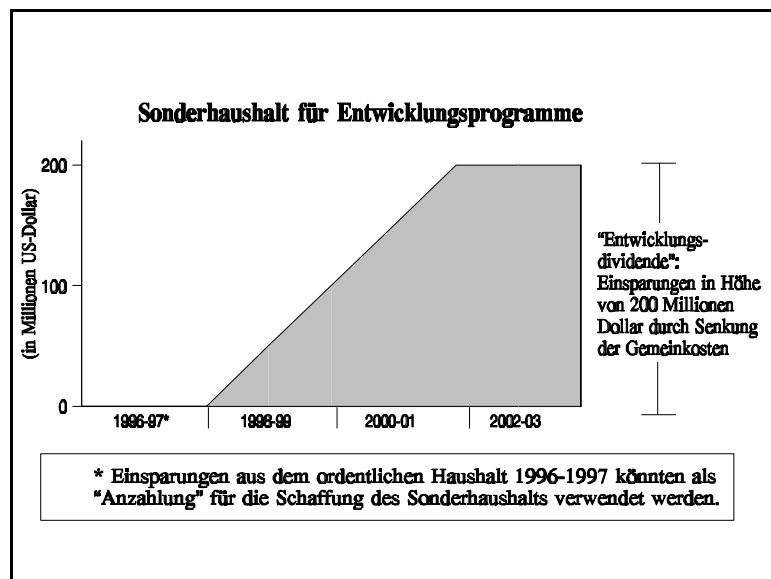
56. Die Vereinten Nationen ermöglichen allen ständigen Vertretungen, den nichtstaatlichen Organisationen und der Öffentlichkeit in allen Ländern elektronischen Zugang zu Dokumenten, Veröffentlichungen und anderen Informationen. Seit dem 30. Juni 1997 sind alle ständigen Vertretungen in New York über das Internet an die Web-Seite der Vereinten Nationen und das optische Speicherplattensystem angeschlossen.

## Schaffung einer Entwicklungsdividende

57. Das Ziel von Reformen ist nicht primär Kostensenkung oder Personalabbau. Vielmehr soll durch sie gewährleistet werden, daß die der Organisation von ihren Mitgliedern anvertrauten Ressourcen so wirksam und effizient wie möglich zur Erfüllung der ihr übertragenen Mandate verwendet werden, insbesondere auch auf Landesebene. Der Generalsekretär ist entschlossen, die Nichtprogrammkosten während der nächsten beiden Zweijahreshaushalte von 38 auf 25 Prozent des ordentlichen Haushalts zu senken und die dadurch eingesparten Mittel als "Entwicklungsdividende" in die Entwicklung zu reinvestieren.

- **Sonderhaushalt für Entwicklungsprogramme**

58. Der Generalsekretär schlägt vor, die Generalversammlung möge der Schaffung eines Sonderhaushalts für Entwicklungsprogramme zustimmen, der aus den Einsparungen durch die Senkung der Nichtprogrammkosten sowie durch andere effizienzsteigernde Maßnahmen finanziert werden soll. Seinen Vorstellungen zufolge könnte dieser Sonderhaushalt auf mindestens 200 Millionen Dollar für das am 1. Januar 2002 beginnende Biennium anwachsen, wobei nicht ausgegebene Mittel aus dem ordentlichen Haushalt für 1996-1997 als "Anzahlung" für die Schaffung dieses Sonderhaushalts verwendet werden könnten.



## Einbindung der Zivilgesellschaft

59. Die Zivilgesellschaft stellt eine wichtige Kraft im internationalen Leben dar, der ständig wachsende Bedeutung zukommt. In den letzten Jahren haben die Vereinten Nationen festgestellt, daß ein Großteil ihrer Arbeit, insbesondere auf Landesebene, aufs engste mit dem vielfältigen und engagierten Wirken nichtstaatlicher Organisationen und Gruppierungen verknüpft ist, sei dies im Bereich der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung, der humanitären Angelegenheiten, der öffentlichen Gesundheit oder der Förderung der Menschenrechte. In ähnlicher Weise hat die starke Zunahme der Ströme privater internationaler Wirtschaftstransaktionen in den letzten zehn Jahren den Privatsektor zur wichtigsten treibenden Kraft der Veränderungen in der Weltwirtschaft gemacht. Angesichts dieser zunehmenden Anzeichen für die Herausbildung einer immer robusteren globalen Zivilgesellschaft sind die Vereinten Nationen indessen zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur ungenügend dafür gerüstet, mit dieser globalen Zivilgesellschaft in Beziehung zu treten und sie zu einem echten Partner bei ihrer Arbeit werden zu lassen.

60. Dementsprechend werden vom Generalsekretär gegenwärtig entsprechende Maßnahmen eingeleitet, um sicherzustellen, daß alle Stellen der Vereinten Nationen gegenüber den in ihrem jeweiligen Wirkungsbereich tätigen Organisationen der Zivilgesellschaft offen sind und eng mit ihnen zusammenarbeiten und um vermehrte Konsultationen und eine vermehrte Zusammenarbeit zwischen den Vereinten Nationen und diesen Organisationen zu erleichtern.

### **Schaffung einer Kultur der Kommunikation**

61. Im Rahmen seiner im März dieses Jahres ergriffenen Initiativen ernannte der Generalsekretär eine Arbeitsgruppe für die Neuausrichtung der Informationstätigkeit der Vereinten Nationen. Diese Arbeitsgruppe hat einen umfassenden Bericht mit einer Reihe von Schlußfolgerungen und Empfehlungen vorgelegt, die recht grundlegender Natur sind. Vor allem wird darin nachdrücklich verlangt, daß die Kommunikationsaufgaben künftig einen Kernbereich des strategischen Managements der Organisation darstellen sollen. Wie es in den Schlußfolgerungen des Berichts heißt, hängt der Erfolg der Vereinten Nationen wesentlich von ihrer Fähigkeit ab, ihre Botschaft wirksam zu vermitteln, weshalb die gesamte Organisation in Zukunft von einer Kultur der Kommunikation durchdrungen sein muß. Der Generalsekretär unterstützt die zentralen Aussagen des Berichts und arbeitet zur Zeit an einem Durchführungsplan.

### **B. Kerntätigkeiten**

62. Das Ziel der eingangs beschriebenen neuen Führungs- und Managementstruktur besteht darin, die Führungskräfte der Organisation mit dem Instrumentarium auszustatten, das sie benötigen, um eine größere Geschlossenheit in der Zielverfolgung, ein kohärenteres Vorgehen und erhöhte Beweglichkeit und Handlungsfähigkeit seitens der Vereinten Nationen zu erreichen. Dies muß auch das Ziel für die fachlichen Arbeitsprogramme der Organisation sein. In zunehmendem Maße müssen die Führungskräfte in der gesamten Organisation lernen, auf der Grundlage gemeinsamer Sachziele zu handeln anstatt auf der Grundlage der Haushaltsgliederung oder der institutionellen Abgrenzungen, die sie voneinander trennen. Die im zweiten Teil dieses Berichts enthaltenen detaillierten Maßnahmen und Empfehlungen beschreiben die diesbezüglichen Vorschläge des Generalsekretärs und die ihnen zugrunde liegenden Überlegungen. Nachstehend werden die wichtigsten Herausforderungen und Vorschläge im Überblick dargestellt.

### **Frieden und Sicherheit**

63. Die dramatischen Entwicklungen in der Zeit nach dem Kalten Krieg stellten die Vereinten Nationen vor neue Herausforderungen, was ihre Rolle im Hinblick auf die Förderung und Aufrechterhaltung des Weltfriedens und der internationalen Sicherheit betraf. Die Friedenssicherung wird auch in Zukunft ein unverzichtbares Instrument der Vereinten Nationen bleiben; an der Stärkung ihrer Wirksamkeit wird gearbeitet. Desgleichen finden Maßnahmen zur Stärkung der institutionellen Kapazität für die vorbeugende Diplomatie und die Friedenskonsolidierung in der Konfliktfolgezeit statt.

64. Auf dem Gebiet der Friedenssicherung konnten wesentliche Verbesserungen erzielt werden, was die präzisen Vereinbarungen mit den Mitgliedstaaten über das Personal und

Gerät betrifft, die sie in einem vereinbarten Bereitschaftszustand für Friedenssicherungseinsätze verfügbar halten werden. Der Generalsekretär fordert die Mitgliedstaaten nunmehr auf, entsprechenden Abmachungen zuzustimmen und die Mittel zur Verfügung zu stellen, die es den Vereinten Nationen ermöglichen würden, Friedenssicherungseinsätze rasch aufzustellen und zu dislozieren.

65. Auf dem Gebiet der vorbeugenden Diplomatie sind die Vereinten Nationen der weltweite Wächter, der mögliche Bedrohungen des Weltfriedens und der internationalen Sicherheit vorab auszumachen sucht, um dadurch die Anstrengungen des Sicherheitsrats zu unterstützen. Dieses Frühwarnsystem wird ständig verbessert, so daß der Sicherheitsrat und andere in Betracht kommende Organisationen rechtzeitig auf entsprechende Ratschläge zurückgreifen und auf deren Grundlage vorbeugende Maßnahmen ergreifen können.

66. Der Generalsekretär hat die Hauptabteilung Politische Angelegenheiten innerhalb der Vereinten Nationen zur Koordinierungsstelle für die Friedenskonsolidierung in der Konfliktfolgezeit bestimmt, das heißt zu demjenigen Mechanismus, der sicherstellen soll, daß die Maßnahmen der Vereinten Nationen in Ländern, die Krisen durchgemacht haben, vollständig integriert sind und die vom Sicherheitsrat und vom Generalsekretär festgelegten Ziele der Mission getreu widerspiegeln. Die Abteilung wird ihre Aufgaben dabei in ihrer Eigenschaft als Einberuferin des Exekutivausschusses für Frieden und Sicherheit wahrnehmen.

67. Die Verbreitung von Waffen – Massenvernichtungswaffen wie auch konventionellen Waffen – bedroht die internationale Stabilität. Das VN-Zentrum für Abrüstungsfragen wird neu konstituiert als "Hauptabteilung Abrüstung und Rüstungsregelung". Eine der Hauptprioritäten der neuen Hauptabteilung wird es sein, Strategien und Politiken auszuarbeiten, um die Verbreitung von Waffen gleich welcher Art zu verhindern und den Zustrom konventioneller Waffen in Konfliktgebiete einzudämmen.

### **Wirtschaftliche und soziale Angelegenheiten**

68. Die Förderung des wirtschaftlichen und sozialen Fortschritts zählt zu den in der Charta verankerten Hauptzielen der Vereinten Nationen. Das Fortbestehen einer Reihe tiefverwurzelter Probleme stellt nach wie vor eine ernste Herausforderung dar, insbesondere wenn es darum geht, die Armut zu mildern und die aktivere Teilhabe einer größeren Anzahl von Ländern an der expandierenden Weltwirtschaft zu erleichtern. In den letzten Jahrzehnten sind außerdem neue Probleme in den Vordergrund getreten, wie die Herausforderung, eine bestandfähige Entwicklung zu erreichen, die Gleichberechtigung der Geschlechter, die Globalisierung in ihren verschiedenen Erscheinungsformen und die Ausbreitung staatenübergreifender Netze von Verbrechern, Terroristen und Drogenhändlern. Zur Verbesserung der Tätigkeit der Vereinten Nationen auf diesen Gebieten wird eine Reihe von Maßnahmen vorgeschlagen.

69. Zur Zeit ist die Zusammenlegung von drei Hauptabteilungen im Wirtschafts- und Sozialbereich zur neuen "Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten" im Gang, was zu einer weiteren Straffung und zusätzlichen Effizienzsteigerungen führen wird. Darüber hinaus schlägt der Generalsekretär den Mitgliedstaaten Möglichkeiten zur Stärkung des Wirtschafts- und Sozialrats vor. Unter anderem soll der Rat in verstärktem Maße durch



Sachverständige unterstützt werden, insbesondere auf dem Gebiet der makroökonomischen Politik. Mehrere seiner Nebenorgane sollen zusammengelegt werden.

70. Wien wird der Standort für die integrierten Anstrengungen der Vereinten Nationen zur Bekämpfung von Kriminalität, Drogen und Terrorismus werden. Dazu wird ein neues, profiliertes "Büro der Vereinten Nationen für Drogenbekämpfung und Verbrechenverhütung" gebildet werden, das die Aktivitäten der Vereinten Nationen in diesen Bereichen zusammenfaßt und diese schlagkräftiger gestalten soll.

71. Außerdem untersucht der Generalsekretär Mittel und Wege zur Stärkung und möglichen Umstrukturierung des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP) und des Zentrums für Wohn- und Siedlungswesen, der beiden VN-Organe, die sich am unmittelbarsten mit Fragen der Umwelt, einer bestandfähigen Entwicklung und des Wohn- und Siedlungswesens befassen.

### **Entwicklungszusammenarbeit**

72. Auf dem Gebiet der Entwicklungszusammenarbeit sind einzelne im Entwicklungsbereich tätige VN-Fonds und -Programme durch ihr eigenständiges Profil und ihre besondere schwerpunktmäßige Ausrichtung von immer größerem Nutzen für die Länder und Völker, denen sie dienen, und leisten so einen bedeutsamen Beitrag zu dem Auftrag der Vereinten Nationen insgesamt. Damit Entwicklungstätigkeiten größtmögliche Wirksamkeit entfalten können, ist jedoch gleichzeitig ein stärker integrierter kooperativer Ansatz erforderlich, als dies zur Zeit der Fall ist. Der Generalsekretär schlägt mehrere bedeutsame Initiativen vor, die diese beiden Anliegen in Einklang bringen sollen.

73. Zur Zeit wird eine "Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklung" gebildet, der die wichtigsten Entwicklungsprogramme und -fonds sowie Hauptabteilungen und andere zuständige Organisationseinheiten der Vereinten Nationen angehören. Diese Gruppe soll die gemeinsame Gestaltung der Grundsatzpolitik und die Entscheidungsfindung erleichtern, die Programmzusammenarbeit fördern und für ein effizienteres Management sorgen. Diese Neuerung am Amtssitz wird sich auch auf regionaler und Landesebene niederschlagen, wo alle Hilfsprogramme der Vereinten Nationen in einem Entwicklungshilfe-Programmrahmen zusammengefaßt werden.

74. Die an der VN-Gruppe für Entwicklung teilnehmenden Fonds und Programme werden ihren derzeitigen eigenständigen Charakter und ihre bestehenden Verantwortlichkeitsstrukturen beibehalten. Gleichzeitig bittet der Generalsekretär die Mitgliedstaaten zu untersuchen, wie dementsprechend auch eine integriertere Aufsicht erleichtert werden könnte, beispielsweise durch die Einberufung gemeinsamer Ausschüsse und/oder aufeinanderfolgender Tagungen der jeweiligen Verwaltungsräte.

75. Schließlich hat der Generalsekretär Konsultationen mit dem Präsidenten der Weltbank aufgenommen, um die gegenseitige Zusammenarbeit zu verstärken und eine umfassendere Straffung und Koordinierung zwischen der Bank und den Vereinten Nationen herbeizuführen.

## **Humanitäre Angelegenheiten**

76. Der humanitäre Auftrag der Vereinten Nationen besteht darin, Opfern von Naturkatastrophen und anderen Notsituationen Unterstützung zu gewähren. In den letzten Jahren gab es wiederholte Fälle, in denen inmitten eines komplexen politischen und militärischen Umfelds, namentlich auch im Zuge bürgerkriegsähnlicher Auseinandersetzungen, humanitäre Notsituationen auftraten, bei denen das humanitäre Hilfspersonal selbst gefährdet war. Wie die Erfahrungen zeigen und die Generalversammlung auch anerkannt hat, gehen humanitäre Maßnahmen heutzutage weit über die Bereitstellung von Hilfe hinaus und umfassen auch Frühwarnung, Vorbeugung, die Aufrüttelung der Öffentlichkeit und Wiederaufbaumaßnahmen sowie die Unterstützung des Übergangs zu einer längerfristigen Entwicklung. Außerdem ist klar, daß die humanitären Maßnahmen der Vereinten Nationen besser koordiniert werden und vor Ort rascher einsetzen müssen.

77. Aus diesen Gründen ist der Generalsekretär gerade im Begriff, eine umfassende Neustrukturierung des im Sekretariat für die Koordinierung der humanitären Hilfe zuständigen Apparats vorzunehmen. Ein "Amt des Nothilfekoordinators" wird geschaffen, das die derzeitige Hauptabteilung Humanitäre Angelegenheiten ersetzt. Deren operative Aufgaben werden anderen geeigneten Stellen übertragen werden, die humanitäre Hilfe vor Ort leisten. Ihre Koordinierungsaufgaben und die Lobbyarbeit zugunsten der Opfer, künftig zu verstärkende Funktionen, werden vom Nothilfekoordinator wahrgenommen werden. Außerdem wird ein Lenkungsausschuß eingesetzt, dem die Verstärkung der interinstitutionellen Koordinierung, der Koordinierung auf Feldebene und der Ressourcenbeschaffung obliegen wird.

## **Menschenrechte**

78. Die Menschenrechte sind ein fester Bestandteil der Förderung des Friedens und der Sicherheit, des wirtschaftlichen Wohlstands und der sozialen Gerechtigkeit. Von Anbeginn ihres Bestehens als Weltorganisation an haben die Vereinten Nationen aktiv die Förderung und den Schutz der Menschenrechte betrieben und ein Instrumentarium zur Überwachung der Einhaltung internationaler Übereinkünfte geschaffen, wobei sie sich gleichzeitig stets des Bestehens nationaler und kultureller Unterschiede bewußt waren. Die Frage der Menschenrechte wurde daher als Querschnittsaufgabe bezeichnet, die jeden der vier Sachbereiche des Arbeitsprogramms des Sekretariats (Frieden und Sicherheit, wirtschaftliche und soziale Angelegenheiten, Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Angelegenheiten) berührt.

79. Die Verbesserung des Menschenrechtsprogramms und dessen feste Einbindung in das gesamte Tätigkeitsspektrum der Organisation ist dabei eine der Hauptaufgaben der Vereinten Nationen. Mehrere bedeutsame Änderungen wurden bereits vorgenommen. Darüber hinaus ist der Generalsekretär zur Zeit im Begriff, das Büro des Hohen Kommissars für Menschenrechte und das Zentrum für Menschenrechte zu einem einzigen "Amt des Hohen Kommissars" zusammenzufassen. Der neue Hohe Kommissar für Menschenrechte wird somit über eine solide institutionelle Grundlage für die federführende Wahrnehmung des Auftrags der Organisation auf dem Gebiet der Menschenrechte verfügen.

### **C. Der künftige Weg**

80. Die im vorangegangenen Abschnitt vorgeschlagenen Veränderungen würden die Vereinten Nationen auf dem Weg zur Erreichung des eingangs genannten Ziels – durch bessere Arbeit bessere Ergebnisse zu erzielen – ein großes Stück voranbringen. Die meisten Maßnahmen, die vom Generalsekretär zu ergreifen sind, können und werden sofort umgesetzt werden. Die Umsetzung derjenigen Maßnahmen, über die zuvor die Mitgliedstaaten beraten und Einvernehmen erzielen müssen, wird notgedrungen etwas länger dauern, doch sollte es möglich sein, daß sämtliche Maßnahmen bis Ende 1999 in Kraft getreten sind.

81. Es gibt jedoch noch weit mehr Veränderungen, die wünschenswert wären. Bei einigen davon geht es um grundlegende Fragen, in denen zum gegenwärtigen Zeitpunkt möglicherweise kein politischer Konsens besteht, während andere die in der Charta derzeit vorgesehenen Befugnisse der Generalversammlung und des Generalsekretärs überschreiten und somit eine Revision der Charta erfordern würden. Wenn sich die Vereinten Nationen jedoch eine gute Startposition verschaffen wollen, um auch im 21. Jahrhundert die dann von ihnen verlangten Leistungen erbringen zu können, so ist es wichtig, daß schon jetzt ein Prozeß eingeleitet wird, um sich mit diesen umfassenderen Fragen auseinanderzusetzen. Nachstehend werden mehrere solche Problemkreise genannt, die sich aus den in diesem Bericht vorgeschlagenen Reformmaßnahmen ableiten. Sie betreffen einmal eine Reihe von Hauptorganen der Vereinten Nationen, ferner die Beziehungen zwischen den Vereinten Nationen und ihren Organisationen, die Schaffung neuer Rechtsorgane, die die Herrschaft des Rechts im kommenden Jahrhundert beträchtlich stärken würden, sowie die Beziehungen zur Bürgergesellschaft.

- **Finanzierung der Vereinten Nationen**

82. Die prekäre Finanzlage der Vereinten Nationen hängt unmittelbar damit zusammen, daß einige Mitgliedstaaten ihrer vertraglichen Verpflichtung zur prompten und vollständigen Entrichtung der veranlagten finanziellen Beiträge nicht nachkommen. Die Reformen, die derzeit unternommen werden, können nur dann uneingeschränkten Erfolg haben, wenn auch die Finanzen der Organisation in Ordnung gebracht werden. Der Generalsekretär appelliert an die Mitgliedstaaten, guten Willen zu zeigen und die Finanzkrise rasch beizulegen.

83. Die Mitgliedstaaten müssen voneinander für die Erfüllung ihrer finanziellen Verpflichtungen Rechenschaft fordern. Bis jedoch eine dauerhafte Lösung für die Finanzlage der Organisation gefunden ist, schlägt der Generalsekretär als Übergangsmaßnahme die Einrichtung eines revolvingierenden Kreditfonds durch die Mitgliedstaaten vor, der aus freiwilligen Beiträgen oder auf eine andere von den Mitgliedstaaten vorgeschlagene Weise gespeist und zunächst über eine Kapitalausstattung von bis zu 1 Milliarde Dollar verfügen würde.

- **Ein neues Konzept der Treuhänderschaft**

84. Obwohl die Vereinten Nationen in erster Linie dazu geschaffen wurden, den Mitgliedstaaten zu dienen, sind sie darüber hinaus auch Ausdruck der höchsten Bestrebungen der Menschen – von Männern, Frauen und Kindern – in der ganzen Welt. In den einleitenden Worten der Charta sind es ja "Wir, die Völker der Vereinten Nationen", deren feste Entschlossenheit, eine friedliche und gerechte Weltordnung herbeizuführen, bekundet wird. Die

Beziehungen zwischen den Vereinten Nationen und den Trägern der Zivilgesellschaft gewinnen in jedem großen Bereich der Agenda der Vereinten Nationen immer mehr an Bedeutung. Die globalen Gemeingüter sind derjenige Politikbereich, in dem diese Vermischung von Sektoren und Institutionen am weitesten fortgeschritten ist.

85. Die Mitgliedstaaten scheinen sich für die Beibehaltung des Treuhandrats entschieden zu haben. Der Generalsekretär schlägt daher vor, den Rat zu einem Forum umzugestalten, in dessen Rahmen die Mitgliedstaaten ihre kollektive treuhänderische Verantwortung für die weltweite Umwelt und gemeinsame Gebiete wie die Meere, die Atmosphäre und den Weltraum zum Schutz ihrer Unversehrtheit ausüben. Gleichzeitig sollte dieses Forum als Bindeglied zwischen den Vereinten Nationen und der Bürgergesellschaft bei der Auseinandersetzung mit diesen weltweiten Anliegen dienen, die eines aktiven Beitrags des öffentlichen Sektors, des privaten Sektors und der freiwilligen Verbände bedürfen.

- **Das System der Vereinten Nationen**

86. In der Charta ist vorgesehen, daß die Vereinten Nationen bei ihrer Tätigkeit auf ein dezentralisiertes System von Sonderorganisationen zurückgreifen. Jede dieser Organisationen wurde aufgrund eines gesonderten zwischenstaatlichen Vertrages geschaffen, und jede ist unmittelbar ihrem eigenen Leitungsgremium verantwortlich. Nach der Charta sind die Einflußmöglichkeiten der Vereinten Nationen auf Politik und Aktivitäten der Sonderorganisationen auf die Abgabe von "Empfehlungen" zu ihrer "Koordinierung" beschränkt. Die im Rahmen der gegenständlichen Reformanstrengungen vorgeschlagenen Maßnahmen konzentrieren sich auf die Organisation der Vereinten Nationen selbst, das heißt das Sekretariat sowie ihre Programme und Fonds. Wenn die Zielsetzungen der Vereinten Nationen jedoch voll verwirklicht werden sollen, wird ein weit größeres Maß an konzertierter Willensbildung und koordinierten Maßnahmen innerhalb des gesamten Systems erforderlich sein.

87. Der Generalsekretär beabsichtigt, über den Verwaltungsausschuß für Koordinierung, in dem er den Vorsitz führt, eng mit den Leitern der Organisationen des gesamten Systems zusammenzuarbeiten und die Kapazität dieses Ausschusses zu stärken, um das System der Vereinten Nationen als Ganzes den neuen Herausforderungen anzupassen, vor die es sich gestellt sieht. Dadurch wird die Arbeitsteilung innerhalb der bestehenden Strukturen des VN-Systems verbessert.

88. Gleichzeitig weisen die bestehenden Strukturen Lücken auf, denen die Regierungen Beachtung schenken sollten. Unter anderem gibt es derzeit keine Organisation mit umfassender, hauptverantwortlicher Zuständigkeit beispielsweise für den Energiebereich, für Technologie oder für die Probleme der tiefgreifenden Transformation, die sich derzeit in zahlreichen Ländern durch den Übergang von einem staatlich gelenkten zu einem privatwirtschaftlich geprägten System vollzieht. Nach einer entsprechenden Änderung ihres Mandats könnten diese Lücken von einer umstrukturierten, neubelebten Organisation der Vereinten Nationen für industrielle Entwicklung (UNIDO) gefüllt werden, deren Zukunft ungewiß ist, obwohl sie in jüngster Zeit eindrucksvolle Reformen durchgeführt und dabei beachtliche Kosteneinsparungen erzielt hat. Der Generalsekretär ist der Auffassung, daß die Frage der Zukunft der UNIDO in diesem breiteren Kontext geprüft werden sollte, und ist bereit, dafür seine Guten Dienste zur Verfügung zu stellen.

89. Darüber hinaus muß geprüft werden, wie die Schwächen dieses dezentralisierten Systems unter gleichzeitiger Wahrung seiner Vorzüge am besten behoben werden können. Der Generalsekretär schlägt den Mitgliedstaaten somit vor, die Einrichtung einer Sonderkommission auf Ministerebene zu erwägen, die den Bedarf an möglichen Änderungen der VN-Charta und der Verträge, aus denen die Sonderorganisationen ihr Mandat ableiten, prüfen soll, damit das VN-System als solches wesentlich besser dazu ausgestattet wird, der Weltgemeinschaft im 21. Jahrhundert bessere Dienste zu leisten.

- **Internationaler Strafgerichtshof**

90. Seit fast einem halben Jahrhundert, beinahe so lange, wie es die Vereinten Nationen gibt, hat die Generalversammlung die Notwendigkeit der Schaffung eines Internationalen Strafgerichtshofs zur Verfolgung und Bestrafung von Personen anerkannt, die für Verbrechen wie Völkermord, Verbrechen gegen die Menschlichkeit und Kriegsverbrechen verantwortlich sind. Entsetzliche menschliche Tragödien, die sich in jüngster Zeit ereignet haben, lassen dies dringender denn je erscheinen. Im Juni 1998 wird eine diplomatische Konferenz einberufen werden, um die Ausarbeitung eines Vertrages zur Schaffung eines solchen Gerichtshofs abzuschließen und den Vertrag anzunehmen. Der Generalsekretär unterstützt diese Bemühungen mit Nachdruck.

- **Millenniums-Generalversammlung**

91. Das Herannahen des neuen Jahrhunderts, und Jahrtausends, bietet den Vereinten Nationen eine günstige Gelegenheit, um eine Bestandsaufnahme der erzielten Fortschritte vorzunehmen und die künftige Richtung für die hier aufgeworfenen Fragen und Vorschläge vorzugeben. Im Jahr 2000 könnte die Generalversammlung als besondere "Millenniums-Generalversammlung" mit einem als Gipfeltreffen konzipierten Tagungsteil einberufen werden, auf dem die Regierungschefs zusammenkommen könnten, um ihre Vorstellungen von den Zukunftsperspektiven und Herausforderungen für das neue Jahrtausend kundzutun und über einen Prozeß zur grundlegenden Überprüfung der Rolle der Vereinten Nationen Einigung zu erzielen. Außerdem könnte erwogen werden, Vertreter der Zivilgesellschaft zu ermutigen, als Parallelveranstaltung dazu eine gesonderte "Millenniums-Volksversammlung" abzuhalten.

### **III. NEUE VEREINTE NATIONEN FÜR EIN NEUES JAHRHUNDERT**

92. Die Geschichte des zwanzigsten Jahrhunderts führt uns unmißverständlich die Nützlichkeit des Multilateralismus vor Augen. In der Zwischenkriegszeit versuchten die Nationen der Welt, die Gestaltung der internationalen Beziehungen im Bereich der Wirtschaft durch die Bildung von Handels- und Währungsblöcken zu regeln, von denen andere Länder ausgeschlossen blieben, während sie im Bereich der Sicherheit ihr Heil in rivalisierenden bilateralen Bündnissen suchten. Als Folge davon war das Gefüge der internationalen Gesellschaft und des ihr dienenden Völkerbunds zu brüchig und zu zersplittert, um den atavistischen Kräften Einhalt zu gebieten, die die Welt zunächst in einen Wirtschaftskrieg und dann in den militärischen Weltenbrand stürzten. Die Generation der Staatsmänner, die die internationale Ordnung nach dem Zweiten Weltkrieg wiederaufbauten, stand unter dem lebhaften Eindruck

dieser Ereignisse und der daraus zu ziehenden Lehren. Die Vereinten Nationen sind auch heute noch ein Monument für die Weitsicht, die ihrem Handeln zugrunde lag.

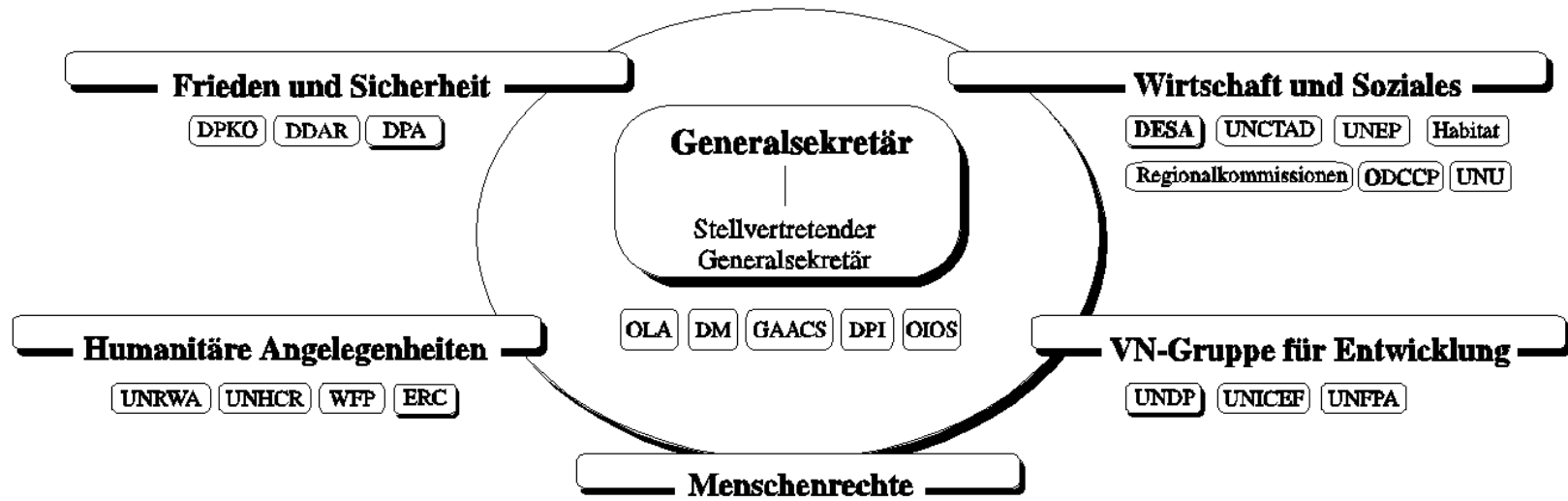
93. Was uns diese geschichtlichen Ereignisse noch zeigen ist, daß eine Ordnung der internationalen Beziehungen auf der einzigen Grundlage einer ungehemmten Machtprojektion, die keine gemeinsamen universellen Grundsätze und Rechte und keine Legitimität anerkennt, auf Dauer nicht Wurzel fassen kann. Sie wird nur so lange Bestand haben wie die Asymmetrie der materiellen Voraussetzungen, die diese Ordnung hervorgebracht und aufrechterhalten haben. Die Verfasser der Charta der Vereinten Nationen haben auch diese Lehre verstanden, wengleich sie der politische Realismus veranlaßte, universalistische Grundsätze mit besonderen Rollen und Verantwortlichkeiten für diejenigen auszutarieren, die am besten zu ihrer Verwirklichung beitragen konnten.

94. Schließlich zeigt uns die Geschichte des zwanzigsten Jahrhunderts die eindrucksvolle Elastizität eines Systems internationaler Beziehungen, die auf multilateralen Grundsätzen und Normen beruhen. Insbesondere die zweite Hälfte des Jahrhunderts war Zeuge aufeinanderfolgender Wellen stürmischer Veränderungen, namentlich des Endes der Kolonialreiche, des Ausbruchs und der Beendigung des Kalten Krieges, des Auftretens neuer Wirtschaftsmächte in einem nie dagewesenem Tempo und der ungeheuren Ausweitung der politischen Agenda, die die Nationen zu bewältigen haben. In der Vergangenheit waren grundlegende Veränderungen des Staatensystems häufig mit einem systemweiten Konflikt verbunden. Das nach dem Zweiten Weltkrieg errichtete Gebäude multilateraler Organisationen hat vielfach mit dazu beigetragen, geopolitische und wirtschaftliche Umbrüche auf globaler wie auch regionaler Ebene zu stabilisieren, ganz wie es sich die Generation, die diese Organisationen gründete, erhofft hatte.

95. Alles, was wir heute annähernd über das nächste Vierteljahrhundert wissen – sei es im Hinblick auf demographische Tendenzen, Verschiebungen in den weltweiten Produktionsstrukturen, die fortgesetzte finanzielle Integration, relative wirtschaftliche Wachstumsraten, vorhersehbare Erschütterungen in der Biosphäre –, deutet darauf hin, daß ebenso große, wenn nicht noch weitreichendere Veränderungen als in der Vergangenheit vor uns liegen. Die internationale Gemeinschaft ist es somit sich und den kommenden Generationen schuldig, leistungsfähige multilaterale Mechanismen zu schaffen, die in der Lage sind, aus den allseitigen Vorteilen, die solche Veränderungen mit sich bringen können, Nutzen zu ziehen, gleichzeitig aber auch ihre nachteiligen Auswirkungen in den Griff zu bekommen. Mit Hilfe der in diesem Bericht vorgeschlagenen Reformen werden die Vereinten Nationen besser dafür gerüstet sein, ihren Teil dazu beizutragen, wenn es darum geht, sich dieser Herausforderung zu stellen.

# VEREINTE NATIONEN

## *Die neue Rahmenstruktur*



## ABKÜRZUNGEN

### Frieden und Sicherheit

DPA	Hauptabteilung Politische Angelegenheiten
DPKO	Hauptabteilung Friedenssicherungseinsätze
DDAR	Hauptabteilung Abrüstung und Rüstungsregelung

### VN-Gruppe für Entwicklung

UNDP	Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen
UNICEF	Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen
UNFPA	Bevölkerungsfonds der Vereinten Nationen

### Humanitäre Angelegenheiten

ERC	Amt des Nothilfekordinators
UNHCR	Amt des Hohen Kommissars der Vereinten Nationen für Flüchtlinge
WFP	Welternährungsprogramm
UNRWA	Hilfswerk der Vereinten Nationen für Palästinaflüchtlinge im Nahen Osten

### Wirtschaft und Soziales

DESA	Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten
Regional- kommissionen	Wirtschaftskommission für Europa, Wirtschafts- und Sozialkommission für Asien und den Pazifik, Wirtschaftskommission für Lateinamerika und die Karibik, Wirtschaftskommission für Afrika, Wirtschafts- und Sozialkommission für Westasien
UNCTAD	Handels- und Entwicklungskonferenz der Vereinten Nationen
UNEP	Umweltprogramm der Vereinten Nationen
Habitat	Zentrum der Vereinten Nationen für Wohn- und Siedlungswesen
ODCCP	Büro für Drogenbekämpfung und Verbrechenverhütung
UNU	Universität der Vereinten Nationen

### Allgemeine Dienste

OLA	Bereich Rechtsangelegenheiten
DM	Hauptabteilung Management
GAACS	Hauptabteilung Angelegenheiten der Generalversammlung und Konferenzdienste
DPI	Hauptabteilung Presse und Information
OIOS	Amt für interne Aufsichtsdienste



## **Erläuterung**

In diesem Schaubild sind die verschiedenen Organisationseinheiten der Vereinten Nationen demjenigen Sektor zugeordnet, in dem das Hauptgewicht ihres Beitrags liegt. Einige Organisationseinheiten sind an der Arbeit von mehr als einem Sektor beteiligt. Der Bereich der Menschenrechte (bestehend aus dem Amt des Hohen Kommissars und dem Zentrum für Menschenrechte) ist in dem Schaubild als gesonderter Sektor ausgewiesen, er ist jedoch gleichzeitig als feste Dimension aller anderer Sektoren auch mit diesen verbunden.

## ZWEITER TEIL: MASSNAHMEN UND VORSCHLÄGE

96. Die im ersten Teil dargestellte neue Führungs- und Managementstruktur zieht mehrere einschneidende Veränderungen in der Führungskapazität des Sekretariats nach sich. Hierzu werden die nachstehenden wichtigsten Maßnahmen und Empfehlungen abgegeben.

### Maßnahme 1

**Innerhalb des Sekretariats wird eine Hochrangige Managementgruppe eingerichtet, die sich aus den Einberufern der vier Exekutivausschüsse sowie einigen zusätzlichen, vom Generalsekretär ausgewählten leitenden Mitarbeitern zusammensetzt. Ihre Hauptaufgabe wird die Unterstützung des Generalsekretärs bei der Leitung des Reformprozesses und bei der Einführung eines soliden Managements in der gesamten Organisation sein.**

### Maßnahme 2

**Im Büro des Generalsekretärs wird eine Strategische Planungsgruppe eingerichtet, die sich abzeichnende globale Fragen und Tendenzen ermitteln, ihre Auswirkungen auf die Organisation analysieren und dem Generalsekretär und der Hochrangigen Managementgruppe politische Empfehlungen abgeben soll.**

### Empfehlung

Die Generalversammlung soll den Dienstposten eines Stellvertretenden Generalsekretärs mit den in den Ziffern 37 und 38 dieses Berichts umrissenen Verantwortlichkeiten schaffen. Zu dieser Empfehlung wird der Generalsekretär der Generalversammlung eine gesonderte Vorlage unterbreiten.

## IV. NEUE ANSÄTZE IN DER POLITIKFORMULIERUNG

97. Die Generalversammlung ist dasjenige Organ der Vereinten Nationen, das den universalen und demokratischen Charakter der Weltorganisation am besten verkörpert. Sie gibt den grundsatzpolitischen Gesamtrahmen vor, innerhalb dessen das System der Vereinten Nationen als Ganzes operiert. Im Rahmen ihrer umfassenden Aufgaben und Befugnisse nach Kapitel IV der Charta hat die Versammlung die konkrete Aufsicht in Haushalts- und Verwaltungsfragen. Als das einzige zwischenstaatliche Organ mit einem breitangelegten Mandat zur Erörterung "aller Fragen und Angelegenheiten, die in den Rahmen dieser Charta fallen" (Artikel 10) steht die Versammlung an der Spitze des Systems der Vereinten Nationen und hat eine wichtige Rolle zu spielen, indem sie der Organisation und dem System Führerschaft gewährt und Orientierung gibt, wenn es darum geht, für die sich ändernden Anforderungen der Weltgemeinschaft im nächsten Jahrhundert gerüstet zu sein. In den letzten Jahren ertönte wiederholt der Ruf nach einer Neubelebung der Versammlung, um ihr die wirksamere Wahrnehmung der für sie in der Charta vorgesehenen Aufgabe zu ermöglichen. Im Zuge der Umstrukturierung des Sekretariats hat der Generalsekretär die Betreuung der Generalversammlung und der anderen beschlußfassenden Organe in einer neuen Hauptabteilung "Angelegenheiten der

Generalversammlung und Konferenzdienste" zusammengefaßt. Mit der Einberufung der allen Mitgliedstaaten offenstehenden hochrangigen Arbeitsgruppe zur Stärkung des Systems der Vereinten Nationen hat die Versammlung anerkannt, daß Maßnahmen zur Verstärkung ihrer eigenen Tätigkeit und der des Sekretariats ergriffen werden müssen. Bei ihren Beratungen hat sich die Arbeitsgruppe gezielt mit einem breiten Fächer von Fragen auseinandergesetzt, die für sämtliche Reformbemühungen maßgeblich sind.

98. Vor allem auf ihren Sonderkonferenzen finden die Vereinten Nationen breite Beachtung und Echo in den Medien. Diese Konferenzen sind im allgemeinen auf einen Zeitraum von zwei Wochen beschränkt. Sie haben sich für die Vereinten Nationen und die Weltgemeinschaft als äußerst wertvoll erwiesen, indem sie die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und der Politiker auf wichtige Fragen lenken und die Grundlagen für eine Einigung über Maßnahmen zu ihrer Bewältigung liefern. Angesichts dieser Erfahrungen wäre es vielleicht zweckmäßig, die Hauptmerkmale der Konferenzen der Vereinten Nationen in die Arbeitsmethoden der Generalversammlung aufzunehmen. Dies ließe sich bewerkstelligen, indem die Versammlung zwei Jahre im voraus eine Frage oder ein Thema zum Gegenstand eines einwöchigen Tagungsteils auf hoher Ebene bestimmt. Die Vorbereitungen für diesen Tagungsteil wären Sache des Wirtschafts- und Sozialrats, soweit es sich um Bereiche handelt, die unter seine Zuständigkeit fallen, beziehungsweise Sache anderer geeigneter zwischenstaatlicher Organe, wobei sie sich wiederum viele der zur Vorbereitung von VN-Konferenzen entwickelten Verfahren und Modalitäten zunutze machen könnten. Ein solches Vorgehen würde nicht nur das Interesse der Öffentlichkeit an der Generalversammlung und am Wirtschafts- und Sozialrat, sondern auch deren politische Wirksamkeit erhöhen und den Bedarf an einigen VN-Konferenzen verringern, diese jedoch beileibe nicht ersetzen.

99. Des weiteren wird vorgeschlagen, daß sich die Hauptausschüsse bei ihrer Tätigkeit eines themenbezogenen Ansatzes bedienen. Zur Zeit gilt für einige Hauptausschüsse die Regelung, daß sie sich auf jeder Tagung der Generalversammlung schwerpunktmäßig oder vorrangig mit einem bestimmten Gebiet oder Thema befassen. Diese Regelungen sind jedoch nicht umfassend; vielmehr werden sie im Grunde ad hoc getroffen. Würden sich alle Hauptausschüsse ein Jahr im voraus auf einen thematischen Schwerpunkt einigen, der im darauffolgenden Jahr behandelt würde, so läge der Versammlung jedes Jahr ein Bündel von Themen vor, das die konzertierten Bemühungen der internationalen Gemeinschaft um Fortschritte in bestimmten aktuellen Problembereichen repräsentieren würde.

100. Umfang und Vielfalt der Tagesordnung der Versammlung – auf der laufenden Tagung sind es 168 Gegenstände – stellen für die Mitgliedstaaten und das Sekretariat eine Herausforderung dar, wenn es darum geht, den zur Behandlung anstehenden Fragen in ihrer ganzen Bandbreite gerecht zu werden. Die Tagesordnung der Generalversammlung stellt im Grunde das Gesamtarbeitsprogramm der Vereinten Nationen in einem Jahr dar, an dem sowohl der zwischenstaatliche Apparat als auch das Sekretariat mitwirken. So gesehen wäre es nützlich, wenn die Versammlung eine anerkannte, autoritative Vorlage bestimmen würde, die sie als konzeptionelle Grundlage für die Gliederung ihrer Tagesordnung verwenden könnte. Eine

solche Vorlage existiert bereits in Gestalt der Schwerpunktbereiche des mittelfristigen Plans für den Zeitraum 1998-2001<sup>1</sup>.

101. Derzeit finden die Ergebnisse der Beratungen der Versammlung über die Mehrzahl der auf ihrer Tagesordnung stehenden Gegenstände ihren Niederschlag in Resolutionen mit einer festgelegten Gliederung in mehrere Präambelabsätze und einen Beschlußteil. Die Aushandlung dieser Texte ist manchmal sehr zeitraubend. Es wird vorgeschlagen, die Verabschiedung formeller Resolutionen auf Ergebnisse zu beschränken, bei denen es sich um Grundsatzempfehlungen an die Mitgliedstaaten und die internationale Gemeinschaft handelt. Ersuchen um die Vorlage von Berichten durch den Generalsekretär oder andere Verfahrensergebnisse könnten sich in einfachen Beschlüssen niederschlagen, deren Entwürfe von den Ausschußvorsitzenden erstellt und von der Versammlung verabschiedet würden. Dadurch könnten sich die Verhandlungen auf die wichtigsten Grundsatzfragen konzentrieren, und der Nutzeffekt der Tätigkeit der Versammlung im Hinblick auf die Erarbeitung von Grundsätzen würde stärker herausgestellt. Durch den Übergang zu einem themenbezogenen Ansatz der Tätigkeit der Hauptausschüsse der Generalversammlung und die durch die Aushandlung von Resolutionen über eine kleinere Zahl von Gegenständen erzielte Zeitersparnis sollte es möglich sein, die Dauer der Jahrestagungen der Versammlung um mindestens drei Wochen zu verkürzen.

### Empfehlungen

Die Generalversammlung soll beschließen,

- a) zwei Jahre im voraus eine Frage zum Thema eines besonderen einwöchigen Tagungsteils auf hoher Ebene zu bestimmen;
- b) die Hauptmerkmale der Konferenzen der Vereinten Nationen in die Arbeitsmethoden der Generalversammlung aufzunehmen;
- c) entsprechende Vorkehrungen zu treffen, damit jeder ihrer Hauptausschüsse jedes Jahr einen thematischen Schwerpunkt für seine Arbeit wählt, wodurch eine kollektive Anstrengung unternommen würde, sich auf jeder Versammlungstagung mit einer Reihe aktueller Problembereiche auseinanderzusetzen;
- d) ihre Tagesordnung rund um die acht Schwerpunktbereiche des mittelfristigen Plans der Vereinten Nationen zu konzipieren und zu gliedern;

---

<sup>1</sup> a) Wahrung des Weltfriedens und der internationalen Sicherheit  
b) Förderung eines nachhaltigen Wirtschaftswachstums und einer bestandfähigen Entwicklung im Einklang mit den einschlägigen Resolutionen der Generalversammlung und den jüngsten Konferenzen der Vereinten Nationen  
c) Entwicklung Afrikas  
d) Förderung der Menschenrechte  
e) Wirksame Koordinierung der humanitären Hilfsmaßnahmen  
f) Förderung der Gerechtigkeit und des Völkerrechts  
g) Abrüstung  
h) Drogenbekämpfung, Verbrechenverhütung sowie Bekämpfung des internationalen Terrorismus in allen seinen Erscheinungsformen und Ausprägungen

- e) daß politische Empfehlungen an die Mitgliedstaaten und die internationale Gemeinschaft im Normalfall in Form von Resolutionen erfolgen, Schlußfolgerungen zu Verfahrensfragen oder zum Arbeitsprogramm hingegen in Form von kurzen Beschlüssen;
- f) daß der Hauptteil ihrer am dritten Dienstag im September beginnenden Jahrestagungen nicht über den Monat November hinausgehen wird.

102. Die Reform des Sicherheitsrats ist für seine Tätigkeit und Legitimität von großer Bedeutung. Im Rahmen der Generalversammlung haben eingehende und langwierige Erörterungen über die Erweiterung des Rates stattgefunden, eine Frage, die nur von den Mitgliedstaaten selbst gelöst werden kann. Für die Vereinten Nationen handelt es sich dabei um eine Schlüsselfrage, deren Lösung dazu beitragen würde, die Aussichten auf Fortschritte in anderen Fragen zu verbessern.

103. Die größere Exponiertheit des Sicherheitsrats hat auch dazu geführt, daß seine Verfahren und Arbeitsmethoden eingehend und kritisch geprüft wurden. Es wurden Maßnahmen ergriffen, um den Austausch von Informationen und den Dialog mit Staaten, die nicht Mitglied des Sicherheitsrats sind, insbesondere truppenstellenden und anderen interessierten Staaten, zur Regel zu machen. Diese Änderungen tragen jedoch nicht allen ihren Anliegen Rechnung. Weiterhin sollten Anstrengungen unternommen werden, um die Beschlüsse des Sicherheitsrats transparenter zu machen und dafür zu sorgen, daß ihnen breitere Unterstützung zuteil wird.

## **V. KLARE ZIELRICHTUNG BEI DEN SACHPRIORITÄTEN**

### **A. Frieden, Sicherheit und Abrüstung**

104. Das Ende des Kalten Krieges hat den internationalen Kontext, in dem die Missionen und Aktivitäten der Vereinten Nationen stattfinden, von Grund auf verändert. Im Bereich Frieden und Sicherheit haben es die Vereinten Nationen inzwischen hauptsächlich mit innerstaatlichen Konflikten zu tun, die oft gravierende internationale Auswirkungen haben und vielfach mit komplexen humanitären Notsituationen einhergehen. Die Tendenzen der jüngsten Zeit lassen darauf schließen, daß die Vereinten Nationen dieser Art von Konflikten auch in Zukunft vorrangige Aufmerksamkeit werden widmen müssen.

105. Der Sicherheitsrat, der jahrzehntelang im wesentlichen lahmgelegt war, steht heute im Mittelpunkt der internationalen Bemühungen um die Wahrung des Weltfriedens und der internationalen Sicherheit. Es besteht weitgehendes Einvernehmen über einige Konzepte, von denen sich die Maßnahmen der Vereinten Nationen auf dem Gebiet des Friedens und der Sicherheit leiten lassen sollten: Anerkennung der Rolle des Generalsekretärs in bezug auf vorbeugende Maßnahmen; Notwendigkeit umfassender Ansätze, bei denen die Aktiva, über die die Organisation im politischen, menschenrechtlichen, militärischen, humanitären und entwicklungsorientierten Bereich verfügt, zur Förderung des Friedens und der menschlichen Sicherheit eingesetzt werden; sowie eine kohärente Zusammenarbeit und Partnerschaft mit den Regionalorganisationen und anderen Handlungsträgern außerhalb der Organisation.

106. Der komplexe Charakter der Friedenssicherungsmandate des Sicherheitsrats und der Mangel an ausreichenden Ressourcen und politischem Willen zu ihrer Durchführung haben die Anstrengungen der Vereinten Nationen in einer Reihe von Konflikten untergraben. Die Friedenssicherung wird jedoch offensichtlich auch in Zukunft ein unverzichtbares Instrument der Vereinten Nationen sein. Somit muß die Organisation unbedingt auch weiterhin in der Lage sein, diese Einsätze effizient und erfolgreich zu planen, zu verwalten und durchzuführen.

107. Zum jetzigen Zeitpunkt verfügen die Vereinten Nationen nicht über die institutionelle Kapazität zur Durchführung militärischer Zwangsmaßnahmen nach Kapitel VII. Unter den derzeitigen Gegebenheiten stellen Ad-hoc-Zusammenschlüsse von Mitgliedstaaten, die dazu bereit sind, das wirksamste Abschreckungsmittel gegen Angriffe beziehungsweise gegen die Eskalation oder Ausbreitung eines schwelenden Konflikts dar. Wie bisher bedarf es unbedingt eines Mandats des Sicherheitsrats, mit dem ein solches Vorgehen genehmigt wird, wenn die Zwangsmaßnahmen breite internationale Unterstützung finden und Legitimität haben sollen.

108. In den letzten Jahren hat der Sicherheitsrat immer häufiger zur Verhängung von Wirtschaftssanktionen als einer Zwangsmaßnahme nach Kapitel VII aufgerufen. Dank des universalen Charakters der Vereinten Nationen ist der Rat ein Organ, das sich für die Prüfung und Beaufsichtigung derartiger Maßnahmen besonders eignet. Es muß jedoch überlegt werden, wie diese Sanktionen wirksamer gestaltet werden können, damit die erwünschte Verhaltensänderung bei denjenigen, gegen die sich die Sanktionen richten, erreicht wird und gleichzeitig die Begleitschäden möglichst gering gehalten werden. Außerdem ist es notwendig, sich mit den umfassenderen humanitären und wirtschaftlichen Auswirkungen von Sanktionen sowie mit den objektiven Kriterien für ihre Anwendung und ihre Beendigung auseinanderzusetzen.

109. Bis heute wurden die Vorstellungen der Charta von einem funktionierenden System der kollektiven Sicherheit noch nicht zur Gänze verwirklicht. Die Vereinten Nationen sind immer noch nicht in der Lage, Beschlüsse des Sicherheitsrats, in denen die Entsendung von Friedenssicherungseinsätzen in Krisensituationen verlangt wird, rasch und wirksam umzusetzen. In einigen Fällen stellen die Mitgliedstaaten für Friedenssicherungseinsätze überhaupt keine Soldaten zur Verfügung oder tun dies nur mit bestimmten Auflagen, die einen wirksamen Einsatz erschweren. Friedensschaffende und Menschenrechtsmaßnahmen wie auch Friedenssicherungseinsätze entbehren einer sicheren finanziellen Grundlage, was die Erfolgchancen solcher Einsätze schwer beeinträchtigt.

### **Vorbeugende Maßnahmen**

110. Das heutige Überhandnehmen innerstaatlicher Kriege und mehrdimensionaler Krisen läßt es immer gebotener erscheinen, zu einem besseren Verständnis der tieferen Ursachen dieser Phänomene zu gelangen. Es wird erkannt, daß mehr Gewicht auf eine rechtzeitige und angemessene Prävention gelegt werden sollte. Die Vereinten Nationen müssen im 21. Jahrhundert in zunehmendem Maße zu einer Schaltstelle für solche vorbeugende Maßnahmen werden.

111. Die Vereinten Nationen sind bereits jetzt der weltweite Wächter, der mögliche Bedrohungen des Weltfriedens und der internationalen Sicherheit vorab auszumachen sucht, um dadurch die Anstrengungen des Sicherheitsrats und des Generalsekretärs zur Ab-

schreckung von Konflikten zu unterstützen. Um dazu besser in der Lage zu sein, werden enge Kontakte zum Sicherheitsrat und eine stärkere Zusammenarbeit mit Regierungen, insbesondere Regierungen, die über die entsprechenden Kapazitäten verfügen, sowie mit regionalen oder subregionalen Organisationen, nichtstaatlichen Organisationen und akademischen und sonstigen Einrichtungen erforderlich sein.

### **Friedenssicherung**

112. Aus den Erfahrungen der Vergangenheit läßt sich die wichtige Lehre ziehen, daß man in der Lage sein muß, Einsätze rasch zu dislozieren, damit in einem frühen Stadium eine glaubwürdige Präsenz geschaffen und die weitere Zuspitzung eines bewaffneten Konflikts verhindert wird. Zur Zeit werden mit den Mitgliedstaaten Konsultationen geführt, um zu untersuchen, wie der Grundstock eines rasch einsetzbaren Missionsstabs – eine kleine, multidisziplinäre Gruppe, die als erste im Feld einen Einsatz in Gang setzen würde – am besten finanziert werden könnte.

113. Die Einsatzvorbereitung seitens der Organisation muß mit der raschen Verfügbarkeit ausgebildeter und ausgerüsteter Soldaten Hand in Hand gehen. Eine Reihe von Staaten sind im Rahmen der Verfügungsbereitschaftsabkommen der Vereinten Nationen zur Zeit dabei, Einheiten aufzustellen, die auf einen Beschluß des Sicherheitsrats hin sofort eingesetzt werden könnten. Höchst ermutigend ist der Beschluß einer Gruppe von Mitgliedstaaten, sich an der Aufstellung einer sofort verfügbaren Brigade zu beteiligen. Die Verfügbarkeit von Truppen hängt nach wie vor davon ab, ob die jeweiligen Regierungen auch bereit sind, sie von Fall zu Fall zur Verfügung zu stellen. Von einem wirksamen globalen Sicherheitssystem kann erst die Rede sein, wenn der Rat Truppen rasch und mit der erforderlichen Vorhersehbarkeit und Verlässlichkeit entsenden kann.

114. Die Aufstellung und ordnungsgemäße Tätigkeit von Friedenssicherungseinsätzen waren oft durch gravierende finanzielle Schwierigkeiten beeinträchtigt. Darüber hinaus mußten Friedenssicherungshaushalte zur Deckung von Fehlbeträgen im ordentlichen Haushalt der Vereinten Nationen herangezogen werden. Die Folge davon sind Verzögerungen bei der Bezahlung der truppenstellenden Länder. Es darf nicht zugelassen werden, daß diese unhaltbare Situation weiter andauert. Wenn die Organisation ihre Tätigkeit für den Weltfrieden und die internationale Sicherheit fortsetzen und diese Aufgabe gut wahrnehmen soll, muß sie über die Kontinuität verfügen, die eine ausreichende Ressourcenbasis aus dem ordentlichen Haushalt, den Missionshaushalten und dem Sonderhaushalt zur Unterstützung von Friedenssicherungseinsätzen gewährleistet.

115. Mitunter treten auch bei der Aushandlung und ordnungsgemäßen Durchführung eines Abkommens über die Rechtsstellung der Truppen beträchtliche Schwierigkeiten auf. Manchmal weichen die von bestimmten Gastregierungen vorgeschlagenen Änderungen wesentlich von den üblichen auf Friedenssicherungseinsätze der Vereinten Nationen Anwendung findenden Praktiken und Grundsätzen ab. Auf einer solchen Grundlage geführte Verhandlungen verzögern den Abschluß eines annehmbaren Abkommens. Dieser ließe sich beschleunigen, wenn der Sicherheitsrat für den Abschluß dieser Abkommen einen Zeitrahmen vorgeben würde und wenn die Resolution, aufgrund derer der betreffende Einsatz eingerichtet wird, eine Bestimmung enthielte, wonach bis zum Abschluß eines solchen Abkommens das Muster-

Abkommen über die Rechtsstellung der Truppen für Friedenssicherungseinsätze (siehe Dokument A/45/594) vorläufig Anwendung findet.

### Empfehlungen

Regierungen, die über die entsprechenden Kapazitäten verfügen, sollen dem Generalsekretär künftig regelmäßig Informationen zur Verfügung stellen, die bei der Ergreifung vorbeugender Maßnahmen für ihn hilfreich wären.

Der Sicherheitsrat und die Generalversammlung sollen Maßnahmen zur Verbesserung der Schnelleingreifkapazität der Vereinten Nationen erwägen.

Der Sicherheitsrat soll bei der Schaffung eines Friedenssicherungseinsatzes einen Zeitrahmen für den Abschluß des Abkommens über die Rechtsstellung der Truppen zwischen den Vereinten Nationen und der Gastregierung des jeweiligen Einsatzes vorgeben; bis zum Abschluß eines solchen Abkommens würde vorläufig das entsprechende Muster-Abkommen Anwendung finden.

### **Zusammenarbeit mit den Regionalorganisationen**

116. Verschiedene Regionalorganisationen haben an vorbeugenden Maßnahmen sowie an Friedenssicherungs- und anderen Friedensaktivitäten mitgewirkt, die aufgrund eines Mandats des Sicherheitsrats durchgeführt wurden. Unter Zugrundelegung des Kapitels VIII der Charta hat die Organisation bei der Durchführung solcher Aktivitäten eine Reihe komplementärer Maßnahmen mit Regionalorganisationen und regionalen Abmachungen ergriffen, wie beispielsweise die gemeinsame Dislozierung von Feldeinsätzen – in Georgien und Liberia – oder die Benennung eines gemeinsamen Sonderbeauftragten der Vereinten Nationen und der Organisation der afrikanischen Einheit für das ostafrikanische Zwischenseengebiet. Die Zusammenarbeit mit den Regionalorganisationen wird verstärkt, und die Regionalorganisationen werden bei allen mit der Wahrung des Weltfriedens und der internationalen Sicherheit zusammenhängenden Aktivitäten, einschließlich der Konfliktverhütung, in zunehmendem Maße zu Partnern der Vereinten Nationen werden.

### **Reformen des Sekretariats**

117. Es wird inzwischen weithin anerkannt, daß die Konflikte der heutigen Zeit vielfältige Dimensionen aufweisen, die umfassend angegangen werden müssen und ein integrierteres und besser koordiniertes Vorgehen erfordern. Weitreichende Reformen wurden bereits durchgeführt, und die Zusammenarbeit zwischen der Hauptabteilung Politische Angelegenheiten, der Hauptabteilung Friedenssicherungseinsätze und der Hauptabteilung Humanitäre Angelegenheiten und anderen zuständigen Hauptabteilungen und Stellen, die mit der Aufstellung von Feldeinsätzen und der Mitwirkung daran betraut sind, wurde beträchtlich ausgeweitet. Die Zuständigkeiten und Unterstellungsverhältnisse bei Feldmissionen wurden geklärt und der Informationsaustausch und die Koordination zwischen den Hauptabteilungen und anderen Stellen des Systems, insbesondere in humanitären Fragen, verstärkt. Der Exekutivausschuß für



Frieden und Sicherheit und der Exekutivausschuß für humanitäre Angelegenheiten werden prüfen, wie die Zusammenarbeit zwischen den betreffenden Hauptabteilungen, insbesondere im Hinblick auf die Beschaffung und Analyse von Informationen, verstärkt und aus den bisherigen Erfahrungen bei der Durchführung von Feldeinsätzen größtmöglicher Nutzen gezogen werden könnte.

118. Innerhalb der Hauptabteilung Friedenssicherungseinsätze wird die zivile und militärische Integration zur Zeit gestrafft und verstärkt. In dieser Hinsicht wurde zwar bereits viel erreicht, weitere Fortschritte werden sich jedoch nur schwer erreichen lassen, solange eine Reihe von Organisationseinheiten in Ermangelung entsprechender Planstellen nahezu ausschließlich mit kostenlos zur Verfügung gestellten Offizieren besetzt sind. Die derzeitige Kapazität der Hauptabteilung Friedenssicherungseinsätze muß konsolidiert werden, indem die zivile und militärische Zusammenarbeit auf allen Gebieten, angefangen von der Planung und Vorbereitung eines Einsatzes über dessen Durchführung und Beendigung bis hin zur abschließenden Einsatzanalyse, gewährleistet wird. Dies kann nur mit Hilfe eines Haushaltsplans erreicht werden, der den echten Personalbedarf der Hauptabteilung widerspiegelt.

119. Im Feld, wo mangelnde Kohäsion oder Meinungsverschiedenheiten zwischen den VN-Stellen von den Parteien ausgenutzt werden können, ist ein integriertes Vorgehen besonders wichtig. Deshalb kommt auch der Funktion des Sonderbeauftragten des Generalsekretärs eine so große Bedeutung zu. In Ländern, in denen umfangreiche multidisziplinäre Feldeinsätze stattfinden, wird der Sonderbeauftragte dafür sorgen, daß sich die Anstrengungen der verschiedenen Teile des Systems gegenseitig unterstützen. Unter solchen Umständen ist der Sonderbeauftragte gegenüber den Kommandeuren, den Zivilpolizeikommissaren, den residierenden Koordinatoren und den humanitären Koordinatoren weisungsbefugt.

### **Maßnahme 3**

**Es wird ein Plan ausgearbeitet, der das möglichst baldige Auslaufen des Einsatzes von kostenlos zur Verfügung gestelltem Personal im Sekretariat vorsieht.**

### **Maßnahme 4**

**Im Feld sind die Sonderbeauftragten des Generalsekretärs gegenüber allen Stellen der Vereinten Nationen weisungsbefugt.**

## **Friedenskonsolidierung in der Konfliktfolgezeit**

120. In den letzten Jahren hat die Friedenskonsolidierung in der Konfliktfolgezeit in der Tätigkeit der Vereinten Nationen neue Bedeutung erlangt. Der Begriff der Friedenskonsolidierung in der Konfliktfolgezeit bezieht sich auf die verschiedenen gleichzeitig stattfindenden integrierten Maßnahmen, die am Ende eines Konflikts zur Konsolidierung des Friedens und zur Verhütung des Wiederauflebens einer bewaffneten Konfrontation ergriffen werden. Die Friedenskonsolidierung kann sich auf den Aufbau oder die Stärkung einzelstaatlicher Institutionen, die Überwachung von Wahlen, die Förderung der Menschenrechte, die Durchführung von Wiedereingliederungs- und Wiederaufbauprogrammen und die Schaffung der für das Wiedereinsetzen der Entwicklung erforderlichen Voraussetzungen

erstrecken. Die Friedenskonsolidierung ist kein Ersatz für laufende humanitäre und Entwicklungsaktivitäten in Ländern, die gerade eine Krise überwunden haben. Vielmehr wird in ihrem Rahmen versucht, auf diesen Aktivitäten aufzubauen, neue Aktivitäten einzuführen oder bereits bestehenden eine neue Richtung zu geben, so daß sie neben ihrem eigentlichen humanitären oder entwicklungsbezogenen Wert auch politisch insofern relevant sind, als sie die Gefahr des Wiederaufflammens eines Konflikts vermindern und zur Schaffung von Bedingungen beitragen, die der Aussöhnung, dem Wiederaufbau und der Normalisierung am ehesten förderlich sind. Der mehrdimensionale Charakter eines solchen Unterfangens erfordert wirksame Koordinierungsmaßnahmen.

121. Als Koordinierungsstelle und Einberuferin des Exekutivausschusses für Frieden und Sicherheit wird die Hauptabteilung Politische Angelegenheiten besonders eng mit dem Amt des Hohen Kommissars für Menschenrechte, der Hauptabteilung Friedenssicherungseinsätze, dem Amt des Hohen Kommissars der Vereinten Nationen für Flüchtlinge (UNHCR), dem Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) und der Weltbank zusammenarbeiten und dabei besonders darauf achten, daß es wichtig ist, den Zeitpunkt zu bestimmen, in dem sich das Hauptgewicht von den Aufgaben der Friedenskonsolidierung voll auf Wiederaufbau- und Entwicklungsaktivitäten verlagert. Auch künftig werden Arbeitsgruppen eingesetzt, um ein integriertes Vorgehen seitens des gesamten Systems der Vereinten Nationen zu gewährleisten, wobei über den Vorsitz jeweils pragmatisch entschieden wird. Die Koordinierungsstelle wird die Tätigkeit dieser Arbeitsgruppen unterstützen und stärken.

#### **Maßnahme 5**

**Die Hauptabteilung Politische Angelegenheiten wird in ihrer Eigenschaft als die derzeitige Einberuferin des Exekutivausschusses für Frieden und Sicherheit mit sofortiger Wirkung zur Koordinierungsstelle der Vereinten Nationen für die Friedenskonsolidierung in der Konfliktfolgezeit bestimmt. Der Exekutivausschuß für Frieden und Sicherheit wird – nach Bedarf in Zusammenarbeit mit anderen Exekutivausschüssen – für die Planung und Durchführung von Initiativen zur Friedenskonsolidierung in der Konfliktfolgezeit verantwortlich sein, namentlich für die Festlegung der Ziele, der Kriterien und der operativen Richtlinien für die Friedenskonsolidierung in der Konfliktfolgezeit seitens der Organisationen des Systems der Vereinten Nationen.**

#### **Abrüstung und Rüstungsregelung**

122. Die Abrüstung bildet eine zentrale Frage in der globalen Agenda. Mit dem Ende der Rivalität zwischen den Supermächten haben Nationen in der ganzen Welt erkannt, welches Interesse sie am Erfolg multilateraler Verhandlungen und an der Überwachung der Entwicklung von Waffensystemen haben. Somit stehen die Vereinten Nationen heute im Mittelpunkt der weltweiten Bemühungen um die Rüstungsbegrenzung und die Eindämmung von Konflikten. Im Rahmen der Abrüstungskonferenz und der Generalversammlung wurden bei der Erarbeitung und Konsolidierung multilateraler Übereinkünfte und der Schaffung kernwaffenfreier Zonen maßgebliche Fortschritte erzielt. Dabei hat die Abrüstungskommission eine wichtige Rolle gespielt.

123. Durch die Unterzeichnung des Vertrages über das umfassende Verbot von Kernversuchen und dessen Billigung durch die Generalversammlung, die unbefristete Verlängerung des Vertrages über die Nichtverbreitung von Kernwaffen, die Schaffung einer kernwaffenfreien Zone in Afrika, die Bemühungen um das vollständige Inkrafttreten des Vertrages von Bangkok, mit dem eine kernwaffenfreie Zone in Südostasien geschaffen wird, und die Verstärkung der Sicherungsmaßnahmen im Rahmen des Vertrages über die Nichtverbreitung von Kernwaffen durch die Internationale Atomenergie-Organisation (IAEO) erhielt die nukleare Abrüstung maßgebliche Impulse. Weitere positive Entwicklungen waren das Inkrafttreten des Chemiewaffenübereinkommens und die Verschärfung des Verbots biologischer Waffen. Auch die jüngsten Fortschritte bei den Bemühungen um den Abbau und die Beseitigung der Landminen waren für die Vereinten Nationen von entscheidender Bedeutung.

124. Neuartige Gefahren und neue Akteure haben den Aufgaben, die die Vereinten Nationen im Abrüstungsbereich wahrzunehmen haben, neue Dringlichkeit verliehen. In der Zeit nach dem Kalten Krieg stellen die Ausbreitung der Kernwaffentechnologie und des Kernwaffenmaterials sowie das wachsende Interesse am Erwerb biologischer und chemischer Waffen und deren Einsatzmittel eine zunehmende Bedrohung dar. Regionale Bandenführer, Verbrechertartelle und verschiedene terroristische Gruppen haben sich in den letzten Jahren dem Handel mit Massenvernichtungswaffen und deren Erwerb zugewandt. Der weitverbreitete Einsatz und die Zerstörungskraft von Landminen in Gebieten bewaffneten Konflikts und der Zufluß von konventionellen und Kleinwaffen in die Hände von Zivilpersonen stehen inzwischen auf der internationalen Tagesordnung und stellen bei Friedenssicherungseinsätzen häufig ein Problem dar.

125. Die Kapazitäten des Sekretariats werden derzeit umstrukturiert, so daß ein Apparat vorhanden sein wird, der in der Lage ist, ausgehend von den Prioritäten der Mitgliedstaaten im Abrüstungsbereich wirksam tätig zu werden. Anstelle des Zentrums für Abrüstungsfragen wird eine neue Hauptabteilung Abrüstung und Rüstungsregelung geschaffen. Sie wird ihren Sitz in New York haben, damit die wirksame Zusammenarbeit mit der Generalversammlung, dem Sicherheitsrat, dem Büro des Generalsekretärs und den zuständigen VN-Hauptabteilungen gewährleistet ist. Da die Abrüstungskonferenz jedes Jahr für die Dauer von drei bis vier Monaten in Genf zusammentritt, benötigt sie auch weiterhin Betreuungsdienste. In Genf wird daher die derzeitige personelle Ausstattung zur Unterstützung der Abrüstungskonferenz, der Überwachung der multilateralen Abrüstungsverträge und -übereinkünfte, der Stipendien- und Ausbildungsprogramme und des VN-Instituts für Abrüstungsforschung beibehalten. Der Generaldirektor des Büros der Vereinten Nationen in Genf wird weiterhin als Generalsekretär der Abrüstungskonferenz fungieren und direkt dem Generalsekretär unterstehen.

### **Maßnahme 6**

**Es wird eine Hauptabteilung Abrüstung und Rüstungsregelung unter der Leitung eines Untergeneralsekretärs geschaffen.**

126. In Anbetracht der aufgezeigten neuen Entwicklungen und Tendenzen könnten es die Mitgliedstaaten für angezeigt halten, die bestehenden multilateralen Verhandlungs- und Beratungsstrukturen und deren Tagesordnung im Hinblick auf deren Aktualisierung und Straffung zu überprüfen.

Empfehlung

Die Generalversammlung soll die Tätigkeit der Abrüstungskommission und des Ersten Ausschusses im Hinblick auf deren Aktualisierung und Straffung überprüfen.

**B. Wirtschaftliche und soziale Angelegenheiten**

127. Die internationale wirtschaftliche und soziale Zusammenarbeit und die Förderung der Bedingungen für wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt und Entwicklung wurden von den Gründern der Vereinten Nationen als eines der Hauptziele der Organisation angesehen. Es bleibt eine der wichtigsten Prioritäten der Vereinten Nationen, neue Wege zur Förderung dieses grundlegenden Zieles unter geänderten Bedingungen zu finden, und dies sollte auch eines der Hauptziele des Reformprozesses sein. Die Organisation muß ihre Fähigkeit verbessern, die traditionellen Entwicklungshindernisse zu überwinden, und sich gleichzeitig für die neuen Herausforderungen besser rüsten.

128. Die beträchtlichen Stärken und Möglichkeiten der Vereinten Nationen im Wirtschafts- und Sozialbereich sind nicht von der Hand zu weisen. Sie sind die einzige Institution, deren Mandat so breit gefächert ist, daß sie die Ursachen von Instabilität und Konflikten an der Wurzel packen und sich umfassend und auf integrierte Art und Weise mit der großen Bandbreite von wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Fragen auseinandersetzen kann, die die Entwicklung berühren. Die Organisation verfügt über die beste Ausgangsposition, wenn es darum geht, Brücken der Zusammenarbeit zu bauen und die erforderlichen Entwicklungspartnerschaften zwischen den Regierungen, dem Privatsektor, der Zivilgesellschaft und den regionalen und globalen Organisationen herzustellen. Viele die Entwicklung berührende Fragen wurden im Rahmen der von den Vereinten Nationen in den neunziger Jahren organisierten internationalen Konferenzen umfassend behandelt. Die bei diesen Konferenzen herausgearbeiteten, bereichsübergreifenden gemeinsamen Themen erfordern gemeinsame Lösungsansätze und gemeinsame Anstrengungen, um einen nachhaltigen Folgeprozeß sicherzustellen. Sie bilden in ihrer Gesamtheit den Rahmen für ein integriertes, systematisches Herangehen an die sozioökonomische Entwicklung im weitesten Sinne.

129. Der Beitrag der Vereinten Nationen ist in einer Zeit des Paradigmenwechsels der theoretischen Konzeptionen auf dem Gebiet der sozioökonomischen Entwicklung von besonderer Bedeutung. Als Schmiede innovativer Denkansätze und Ort der Konsensbildung auf weltweiter Ebene sollten die Vereinten Nationen aus ihrer Analysekapazität zum Aufzeigen gemeinsamer Probleme und zur Abgabe von Empfehlungen zu deren Lösung optimalen Nutzen ziehen. Durch ihre normsetzende Tätigkeit kann die Organisation dabei behilflich sein, ein Umfeld zu schaffen, das es allen Ländern und ihren Unternehmen ermöglicht, sich auf den internationalen Märkten gleichberechtigt dem Wettbewerb zu stellen; durch ihre Beratungstätigkeit und ihre operativen Aktivitäten kann sie die Entwicklung der Instrumente und der personellen Kapazitäten unterstützen, die es erlauben, die angebotsseitigen Engpässe in den Griff zu bekommen, mit denen viele Länder zu kämpfen haben. Die Vereinten Nationen müssen sich auch künftig darum bemühen, wirtschaftliche Entscheidungen, die in anderen Foren getroffen werden, vom Standpunkt der Entwicklungsländer aus zu beeinflussen. Nach

wie vor sind es die Vereinten Nationen, die die besten Voraussetzungen dafür mitbringen, aus der Perspektive der Interdependenz der Fragestellungen einen Konsens zu bilden und aufzuzeigen, auf welchem Weg und mit welchen Mitteln alle Länder eine nachhaltige und bestandfähige Entwicklung erreichen können.

### **Die Rolle des Wirtschafts- und Sozialrats**

130. Der Wirtschafts- und Sozialrat muß in die Lage versetzt werden, die für ihn in der Charta vorgesehene Rolle wirksamer wahrzunehmen. Langfristig gesehen wird die Rolle des Rates unter dem Blickwinkel der Erfahrungen der letzten fünfzig Jahre und der neuen wirtschaftlichen und sozialen Gegebenheiten möglicherweise von Grund auf überdacht werden müssen, was auch dazu führen kann, daß ihm im Wege einer Änderung der Charta größere Befugnisse übertragen werden. Eine unmittelbare Priorität ist die Stärkung der Rolle des Rates auf dem Gebiet der Grundsatzpolitik und der Koordinierung und seine Ausstattung mit besseren Voraussetzungen für die Wahrnehmung seiner Rolle im Rahmen des Dialogs über die makroökonomische Politikkoordination. Der Rat muß auch seine Tagungen und Berichterstattungsverfahren besser organisieren und eine Straffung seiner Nebenorgane vornehmen, einschließlich der Leitungsgremien der VN-Fonds und -Programme.

### **Organisation und Arbeitsmethoden des Wirtschafts- und Sozialrats**

131. In den letzten Jahren hat der Rat damit begonnen, seine Organisation zu straffen, um seinen Beitrag zum internationalen Dialog über Politikkoordination zu verbessern. Der vom Rat eingeführte "Eintages"-Politikdialog bringt die Leiter der Weltbank, des Internationalen Währungsfonds (IWF), der Welthandelsorganisation (WTO) und der VN-Handels- und Entwicklungskonferenz (UNCTAD) im Rahmen eines einzigartigen Dialogs mit den Mitgliedern der Vereinten Nationen zusammen. Der Politikdialog und die Erörterungen während des Tagungsteils auf hoher Ebene unter Teilnahme einer immer größeren Zahl von Ministern und hochrangigen Regierungsvertretern sind Beweis für den Wunsch der Mitgliedstaaten, daß der Rat im Dialog über die makroökonomische Politikkoordination eine eigenständige Rolle spielt. Um diese Rolle weiter zu stärken, könnte der Rat zuverlässig von Sachverständigen-Gruppen unterstützt werden, denen wiederum ein eigenes Sekretariat zur Seite stünde, wodurch die Behandlung zeitgemäßer und relevanter Fragen erleichtert würde. Durch die Einberufung von Sachverständigen-Gruppen zu bestimmten Themen würde der Rat auf das Fachwissen führender Experten zurückgreifen können. Gleichzeitig wird vorgeschlagen, daß der Ausschuß für Entwicklungsplanung daher aufgelöst werden könnte.

132. Als in zunehmendem Maße nützlich hat sich auch der informelle Dialog mit den Leitern der VN-Fonds und -Programme herausgestellt, der während des Zusammentreffens hochrangiger Vertreter im Verlauf des Tagungsteils, der den operativen Entwicklungsaktivitäten gewidmet ist, stattfindet. Der Rat ist dazu aufgerufen, über diesen Tagungsteil systemweit kohärente Grundsatzanweisungen für die operativen Entwicklungsaktivitäten vorzugeben. Dies erfordert verbesserte Vorbereitungsarbeiten, um die wichtigsten Grundsatzfragen, die in den Berichten der Exekutivgremien der Fonds und Programme aufgeworfen werden, wirksam aufgreifen zu können und die Mitwirkung im Rat auf entsprechend hoher Ebene sicherzustellen, damit hinter den von ihm erteilten Anweisungen und Leitlinien das erforderliche politische Gewicht steht. Die aktive Mitwirkung der am wenigsten entwickelten Länder, die

die Nutznießer dieser operativen Aktivitäten sind, ist besonders wichtig, um den Dialog sinnvoller zu gestalten.

133. Der allgemeine Tagungsteil des Rates, im dem die Berichte seiner Nebenorgane geprüft werden, sollte ebenfalls mehr auf die Schwerpunkte ausgerichtet sein. Die Berichte der Nebenorgane werden derzeit in Folge behandelt, ohne dabei genügend auf die zwischen ihnen bestehenden Verflechtungen Rücksicht zu nehmen. Die Behandlung der Berichte der Nebenorgane durch den Rat ist überdies weitgehend verfahrensmäßiger und nicht grundsatzpolitischer Art. Es ist außerdem dringend notwendig, die Kapazität des Rates, das Arbeitsprogramm seiner Fachkommissionen im voraus zu steuern anstatt nachträglich, zu verbessern.

134. Eine Empfehlung dahin gehend, daß der Rat einen Tagungsteil für humanitäre Fragen einrichten soll, findet sich in Ziffer 197 dieses Berichts. Empfehlungen über die Stärkung der fachlichen Sekretariatsunterstützung für den Rat werden gemeinsam mit anderen Sekretariatsreformen in den Ziffern 138 bis 142 behandelt.

#### Empfehlungen

Der Wirtschafts- und Sozialrat soll erwägen, seine verschiedenen Tagungsteile zu unterschiedlichen, vorab festgelegten Zeiten während des Jahres abzuhalten, ohne daß sich die Gesamtdauer der vom Rat in einem Jahr abgehaltenen Tagungen dadurch ändert. Dies sollte die Anwesenheit der zuständigen Fachminister erleichtern, die mit den bei diesen Tagungsteilen behandelten Themen und Grundsatzfragen direkt befaßt sind. Die Dauer des Tagungsteils, der den operativen Aktivitäten gewidmet ist, sollte ausgedehnt werden, um es dem Rat zu ermöglichen, Grundorientierungen für die Arbeit der unterschiedlichen Programme und Fonds vorzugeben.

Der Ausschuß für Entwicklungsplanung soll durch Sachverständigengruppen für verschiedene Grundsatzfragen ersetzt werden, die vom Wirtschafts- und Sozialrat ad hoc eingesetzt werden und deren Mitglieder auf Empfehlung des Generalsekretärs ernannt würden.

Die Tätigkeit des Tagungsteils, der den operativen Entwicklungsaktivitäten gewidmet ist, sollte verbessert werden, indem die Dauer dieses Tagungsteils verlängert und ein Treuhandfonds eingerichtet wird, der die Teilnahme offizieller Vertreter der am wenigsten entwickelten Länder erleichtern soll.

#### Reform der Nebenorgane

135. Um dem Wirtschafts- und Sozialrat bei der Überprüfung seiner Nebenorgane behilflich zu sein, wurden im Einklang mit Resolution 50/227 der Generalversammlung und geleitet vom Geist und von den Intentionen dieser Resolution den Mitgliedstaaten Vorschläge zur Prüfung vorgelegt, welche eine weitreichende Konsolidierung und Neustrukturierung der Nebenorgane vorsehen, die sich deren komplementäre Eigenschaften zunutze machen und eine befruchtende wechselseitige Beeinflussung ermöglichen sollen. Im wesentlichen wird mit der Vorlage dieser Vorschläge beabsichtigt, einen fachlichen Beitrag zu den laufenden Erörterungen zu leisten. Die Einzelheiten der Empfehlungen und die ihnen zugrunde liegenden

Überlegungen finden sich in einem Hintergrunddokument, das der Generalversammlung zugänglich gemacht wird.

### Empfehlungen

- a) Der Ausschuß für neue und erneuerbare Energiequellen und Energie im Dienste der Entwicklung sowie der Ausschuß für natürliche Ressourcen sollen in der Kommission für bestandfähige Entwicklung aufgehen, die die Arbeit und Aufgaben der beiden Gremien weiterführen wird.
- b) Die Kommission für Wissenschaft und Technologie im Dienste der Entwicklung soll ein Nebenorgan des Handels- und Entwicklungsrats der UNCTAD werden, wobei das UNCTAD-Sekretariat auch künftig die fachliche Betreuung der Kommission übernehmen soll.
- c) Die Aufgaben der Kommission für Verbrechenverhütung und Strafrechtspflege und der Suchtstoffkommission sollen in einer einzigen Kommission zusammengefaßt werden, wobei durch entsprechende Regelungen dafür Sorge zu tragen ist, daß die vertraglich festgelegten Aufgaben der Suchtstoffkommission voll erhalten bleiben. Das Internationale Suchtstoff-Kontrollamt würde dieser neuen Kommission Bericht erstatten<sup>2</sup>.
- d) Die Zwischenstaatliche Arbeitsgruppe von Sachverständigen für internationale Normen des Rechnungswesens und der Rechnungslegung soll als Sachverständigen-gremium beibehalten werden, das über die UNCTAD-Kommission für Investitionen, Technologie und damit zusammenhängende Finanzfragen Bericht erstattet.
- e) Die Tätigkeit der Ad-hoc-Sachverständigengruppe für internationale Zusammenarbeit in Steuerangelegenheiten soll nach Ablauf ihres derzeitigen Mandats überprüft werden;
- f) Der Ausschuß für wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte soll dem Wirtschafts- und Sozialrat über die Menschenrechtskommission Bericht erstatten.

### Die Regionalkommissionen und der Reformprozeß

136. Über die Rolle der Regionalkommissionen sind zahlreiche Studien angefertigt worden. Obwohl die Zahl neuer regionaler und subregionaler Zusammenschlüsse ständig zunimmt, bleiben die Regionalkommissionen diejenigen Organe, die mehr als alle anderen politisch neutral und demokratisch sind und in denen jedes Land der Region gleiche Stimme hat. Dennoch sind sich die Regionalkommissionen durchaus darüber im klaren, daß es notwendig ist, ihre Rolle in Anbetracht der geänderten Verhältnisse und des Auftretens dieser neuen Zusammenschlüsse neu zu definieren. In bestimmten Fällen haben starke Veränderungen in der Mitgliedschaft stattgefunden, die teilweise auf die Entwicklungen in Mittel- und Osteuropa zurückzuführen sind. Die Kommissionen müssen außerdem ihre Rolle im Rahmen der weltweiten Organisationen neu überdenken. In der jüngsten Zeit haben die Kommissionen ihre

---

<sup>2</sup>Siehe in diesem Zusammenhang die Ziffern 143-145.

Reformbemühungen intensiviert und in unterschiedlichem Grad eine Straffung ihrer zwischenstaatlichen Strukturen und ihrer Sekretariate vorgenommen<sup>3</sup>.

137. Die Reformbemühungen der Regionalkommissionen waren jedoch nicht mit einer Gesamtüberprüfung ihrer Rolle innerhalb reformierter Vereinter Nationen verbunden. Es gibt daher eine Reihe von allgemeinen Fragen, die das gesamte Tätigkeitsspektrum der Kommissionen umfassen, mit denen sich der Wirtschafts- und Sozialrat auseinandersetzen sollte.

#### Empfehlung

Der Wirtschafts- und Sozialrat soll in Absprache mit anderen regionalen Organen und Regierungen eine Gesamtüberprüfung der Regionalkommissionen einleiten, welche die von den einzelnen Kommissionen bereits durchgeführten Überprüfungen mitberücksichtigt und im Zuge derer die Kernkompetenzen der Regionalkommissionen gegenüber denen von Organen mit weltweiter Zuständigkeit und anderen regionalen und subregionalen zwischenstaatlichen Organen untersucht werden, um zu einer Beurteilung der sinnvollsten Arbeitsteilung sowohl auf dem Gebiet der Normsetzung als auch bei der technischen Zusammenarbeit zu gelangen und Möglichkeiten einer weiteren Straffung und Konsolidierung zu ermitteln.

#### **Reform des Sekretariats**

138. Auf SekretariatsEbene werden derzeit eine Reihe von Maßnahmen durchgeführt, die einen möglichst wirtschaftlichen Einsatz der in diesem Bereich vorhandenen Ressourcen gewährleisten sollen. Der Schwerpunkt liegt darauf, jene Bereiche zu ermitteln, in denen das Sekretariat aufgrund der anerkannten Fachkompetenz seiner Dienststellen über Stärken verfügt, ferner die Aufsplitterung von Fachkenntnissen und Doppelarbeit zu vermeiden, in jedem Sektor die Synergieeffekte und die erforderliche kritische Masse zu erzielen, um die Qualität der Analysen und der Tätigkeit zu erhöhen, und die Leistungserbringung zu straffen und zu rationalisieren.

139. Der im März dieses Jahres gefaßte Beschluß, die Sekretariats-Hauptabteilungen im Wirtschafts- und Sozialbereich in einer neuen Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten zusammenzufassen, sollte diese Ziele fördern. Die Schaffung der neuen Hauptabteilung schloß sich an eine umfangreiche Neuorganisation der UNCTAD an, von der sowohl ihr Sekretariat als auch ihr zwischenstaatlicher Apparat betroffen waren. Die Mitwirkung der UNCTAD und des VN-Umweltprogramms gemeinsam mit der neuen Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten im Exekutivausschuß für wirtschaftliche und soziale Angelegenheiten ermöglicht es der Organisation nunmehr, zwei Schlüsseldimensionen der Entwicklung in kohärenter Weise anzugehen: die Umwelt und den Nexus Handel-Investitionen-Technologie. Darüber hinaus gewährleistet die Mitwirkung der Regional-

---

<sup>3</sup>Eine detailliertere Übersicht über die ergriffenen Reformmaßnahmen findet sich im Bericht des Generalsekretärs über regionale Zusammenarbeit im Wirtschafts- und Sozialbereich und auf damit zusammenhängenden Gebieten (E/1997/40).



kommissionen im Exekutivausschuß, daß globale und regionale Aspekte der Entwicklung harmonisiert werden und komplementär in die Arbeit der Organisation eingebracht werden, namentlich auch durch die dem Wirtschafts- und Sozialrat bereitgestellte fachliche Unterstützung. Der Exekutivausschuß verfolgt tatkräftig die Schaffung von Modalitäten zur wirksameren Bündelung der Ressourcen und Kapazitäten der Organisation in Schlüsselbereichen, wie etwa der Erstellung von Wirtschafts- und Sozialberichten, und zur Herbeiführung einer effizienteren Arbeitsteilung innerhalb des Sekretariats.

140. Die Kapazität des Sekretariats zur wirksamen Unterstützung des Rates muß durch die Schaffung eines eigenständigen Fachsekretariats innerhalb der neuen Hauptabteilung verbessert werden, das in enger Zusammenarbeit mit den zuständigen Hauptabteilungen, Fonds und Programmen sowie den Organisationen des VN-Systems tätig wäre. Dieses Sekretariat wäre für das Gros der fachlichen Unterstützung des Rates verantwortlich, insbesondere was die Tagungsteile auf hoher Ebene für Koordinierung und operative Aktivitäten betrifft. Es würde außerdem den Jahresbericht des Rates an die Generalversammlung sowie analytische, konsolidierte Berichte erstellen, in denen politische Querschnittsfragen aufgegriffen werden, die sich aus dem allgemeinen Tagungsteil ergeben, wie auch zur Unterstützung der grundsatzpolitischen Rolle des Tagungsteils, der den operativen Aktivitäten gewidmet ist. Im Rahmen dieses Sekretariats wird eine eigene Gruppe für interinstitutionelle Angelegenheiten geschaffen, die durch von Programmen und Organisationen abgestellte Mitarbeiter verstärkt wird und deren Aufgabe darin bestehen wird, den Verwaltungsausschuß für Koordinierung zu betreuen und den laufenden Informationsaustausch und ständige Konsultationen innerhalb des gesamten VN-Systems zu fördern.

141. Um den Beschluß zur Schaffung der Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten in die Tat umzusetzen, soll die Arbeitsteilung mit anderen Institutionen im Wirtschafts- und Sozialbereich durch gewisse Anpassungen verbessert werden, wobei auch die vorgeschlagenen Reformen im Bereich der zwischenstaatlichen Prozesse und Strukturen berücksichtigt werden. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Stärkung der Arbeitsbereiche im Zusammenhang mit der Süd-Süd-Zusammenarbeit und der Unterstützung Afrikas und der am wenigsten entwickelten Länder sowie der kleinen Inselstaaten unter den Entwicklungsländern gelegt. Es wird beabsichtigt, daß diese Bereiche bei der Verwendung der durch Effizienzsteigerungsmaßnahmen freigesetzten Mittel vorrangig behandelt werden. Die entsprechenden Einzelheiten werden sich in den revidierten Haushaltsvoranschlägen finden.

142. Um die Politikanalyse innerhalb der Vereinten Nationen zu verbessern, müssen sowohl Zentren der Fachkompetenz als auch die erforderliche kritische Masse geschaffen werden, in denen die relativen Stärken der verschiedenen Organisationseinheiten im Wirtschafts- und Sozialbereich und die dort vorhandenen Fähigkeiten genützt werden. Die neue Hauptabteilung verfügt über klare Kernkompetenzen in Bereichen wie dem integrierten Entwicklungsansatz, der bestandfähigen Entwicklung, der sozialen Entwicklung, der Förderung, der Rechte und der Machtgleichstellung der Frau und der Tätigkeiten auf dem Gebiet der Demographie und der Statistik sowie bei den Fragen, die sich aus den integrierten Folgemaßnahmen zu den jüngsten VN-Konferenzen ergeben. Die Kernkompetenzen der UNCTAD liegen in der makroökonomischen Politikanalyse im Kontext der Interdependenz und bei der Unterstützung der miteinander verflochtenen Fragen des Handels und der Entwicklung.

### Maßnahme 7

- a) **In der neuen konsolidierten Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten wird ein Fachsekretariat des Wirtschafts- und Sozialrats unter der Leitung eines leitenden Bediensteten eingerichtet. Die entsprechenden Einzelheiten werden sich in den revidierten Haushaltsvoranschlägen finden.**
- b) **Die Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten und die UNCTAD werden eine Überprüfung ihrer Tätigkeiten im makroökonomischen Bereich vornehmen, um ihre Zusammenarbeit zu stärken und die Tätigkeit der Vereinten Nationen in diesem Bereich zu straffen und zu verbessern. Diese Überprüfung wird auch Möglichkeiten aufzeigen, wie die Kapazitäten der Vereinten Nationen neu ausgerichtet, verstärkt und gezielter eingesetzt werden können, um ihre führende Rolle bei der Deckung der vorrangigen Informationsbedürfnisse der Weltgemeinschaft sicherzustellen. Entsprechende Empfehlungen werden dem Generalsekretär bis zum 1. Oktober 1997 vorgelegt werden.**

### Drogenbekämpfung, Verbrechenverhütung und Bekämpfung des internationalen Terrorismus

143. Die Autorität der Regierungen und die Zivilgesellschaft werden in zunehmendem Maße durch grenzüberschreitende Netze der Kriminalität, des Drogenhandels, der Geldwäsche und des Terrorismus bedroht. Der Zugang von Unterweltgruppen zu hochspezialisierten Informationstechnologien und Waffen sowie zu den unterschiedlichen Mechanismen, auf deren Grundlage die globale Marktwirtschaft funktioniert, bewirkt eine beträchtliche Erhöhung des Macht- und Einflußpotentials dieser Gruppen und stellt somit eine Gefahr für die öffentliche Ordnung und legitime wirtschaftliche und politische Institutionen dar. In Industrie- wie auch Entwicklungsländern gibt dieses Problem zu wachsender Besorgnis Anlaß; die internationale Zusammenarbeit in diesem Bereich ist ein Muß.

144. Drogenkontrolle, Verbrechenverhütung und Bekämpfung des internationalen Terrorismus in all seinen Formen und Ausprägungen ist einer der acht Schwerpunktbereiche des mittelfristigen Plans für den Zeitraum 1998-2001. Bislang werden die Programme auf diesem Gebiet von zwei separaten Institutionen durchgeführt, nämlich dem VN-Programm für die internationale Drogenbekämpfung und der Abteilung für Verbrechenverhütung und Strafrechtspflege, die beide ihren Sitz in Wien haben. Das Programm für die internationale Drogenbekämpfung betreut die Suchtstoffkommission und das Internationale Suchtstoffkontrollamt, während die Abteilung Verbrechenverhütung und Strafrechtspflege die Kommission für Verbrechenverhütung und Strafrechtspflege betreut. Da bei den Fragen Drogen und Kriminalität klare Überschneidungen bestehen, würde eine organisatorische Anpassung der beiden Programme die Handlungsfähigkeit der Vereinten Nationen in diesen beiden wichtigen Problembereichen verbessern.

145. Um die Organisation in die Lage zu versetzen, sich gezielter und wirksamer mit den miteinander verknüpften Bereichen der Drogenkontrolle und der grenzüberschreitenden Kriminalität auseinanderzusetzen, wird die Abteilung Verbrechenverhütung und Strafrechts-

pflege gestärkt und in ein "Zentrum für internationale Verbrechensverhütung" umgewandelt. Die in dem Zentrum vorhandenen Kapazitäten zur Auseinandersetzung mit dem internationalen Terrorismus und zunehmend besorgniserregenden Phänomenen, wie der Geldwäsche und dem Frauen- und Kinderhandel, werden verstärkt. Im Rahmen der Arbeit des Programms für die internationale Drogenbekämpfung wird das ausgewogene Verhältnis zwischen der Bekämpfung des Drogenhandels und den anderen Komponenten der Drogenkontrolle, einschließlich der Tätigkeiten zur Verhütung und Rehabilitation sowie zur Verringerung des unerlaubten Angebots durch Programme der alternativen Entwicklung, nicht in Mitleidenschaft gezogen. Gleichzeitig werden verstärkte Synergieeffekte zwischen dem Arbeitsprogramm des neuen Zentrums und dem des Programms für die internationale Drogenbekämpfung erzielt werden, namentlich durch gemeinsame Programme in Fragen von gemeinsamem Interesse, wie etwa der Geldwäsche. Eine gemeinsame Verwaltungsstruktur unter der Leitung eines Exekutivdirektors würde geschaffen werden, der sowohl das Programm für die internationale Drogenbekämpfung als auch das neu geschaffene Zentrum leiten und außerdem als Generaldirektor dem Büro der Vereinten Nationen in Wien vorstehen wird.

### **Maßnahme 8**

**Wien wird der Standort für die Anstrengungen der Vereinten Nationen zur Bekämpfung von Kriminalität, Drogen und Terrorismus. Die Abteilung Verbrechensverhütung und Strafrechtspflege wird in ein "Zentrum für internationale Verbrechensverhütung" umgewandelt; Vorschläge zur Stärkung seiner Kapazitäten werden den Mitgliedstaaten vorgelegt. Das neue Zentrum und das VN-Programm für die internationale Drogenbekämpfung werden gemeinsam ein neues "Büro für Drogenbekämpfung und Verbrechensverhütung" bilden.**

## **C. Entwicklungszusammenarbeit**

146. Der Entwicklungsbegriff hat einen profunden Wandel durchgemacht. Entwicklung ist heutzutage durch größere politische und wirtschaftliche Offenheit sowie durch Sensibilität für soziale und ökologische Belange gekennzeichnet. An die Stelle von Importsubstitution und Handelsschranken treten Exportorientierung und die Beseitigung von Handelsverzerrungen. Dies hat zu einem sprunghaften Anstieg der privaten Kapitalströme geführt, die nunmehr der Hauptmotor für die Entwicklung in vielen Ländern sind, die über die erforderlichen institutionellen Grundlagen verfügen. Die Mehrzahl der Entwicklungsländer hat jedoch nach wie vor nur sehr begrenzt Zugang zu privatem Kapital und ist auf die immer geringer werdenden Mittel der öffentlichen Entwicklungshilfe angewiesen, während sie gleichzeitig mit Problemen der Armut, einem niedrigen Niveau der sozialen Entwicklung, Umweltzerstörung und in einigen Fällen politischer Instabilität zu kämpfen haben. Schätzungen zufolge beliefen sich die ausländischen Direktinvestitionen in Asien 1996 auf 48 Milliarden US-Dollar, in Afrika südlich der Sahara hingegen nur auf 2,6 Milliarden US-Dollar.

147. Die Anforderungen, die an die Vereinten Nationen gestellt werden, haben sich im Laufe der Zeit ausgeweitet und kommen auch in den aus den Weltkonferenzen hervorgegangenen Mandaten zum Ausdruck. Durch Veränderungen in der Wirtschaft, der Umwelt sowie im sozialen und politischen Bereich sind weitere Prioritäten für die Entwicklungshilfe

hinzugekommen, insbesondere im Hinblick auf die Bewältigung der Folgen des wirtschaftlichen und politischen Übergangs, die Sicherung dauerhafter Existenzgrundlagen, die Umkehr von Tendenzen wie der Feminisierung der Armut und schließlich die Beseitigung von Bedrohungen der Umwelt. Obwohl der Bedarf zugenommen hat, sind die wichtigsten Fonds und Programme der Vereinten Nationen weiterhin mit Stagnation und dem Mangel an vorhersehbaren und verlässlichen Basisbeiträgen konfrontiert, wozu noch ein merklicher Anstieg der zweckgebundenen Ressourcen kommt. Für sich genommen machen die Fonds und Programme einen sehr bescheidenen Teil der für Entwicklungszwecke zur Verfügung stehenden Gesamtressourcenströme aus. Die Vereinten Nationen müssen daher darangehen, in Anbetracht des Auftretens maßgeblicher neuer Akteure im Entwicklungshilfebereich sowie bedeutsamer Veränderungen in der Politik und der Rolle anderer Handlungsträger ihre eigene Rolle bei den Entwicklungsmaßnahmen neu zu bewerten und auszurichten. Bei den Maßnahmen auf dem Gebiet der Entwicklungshilfe müssen die Vereinten Nationen insbesondere mit der Weltbank, dem Internationalen Währungsfonds und den regionalen Entwicklungsbanken eine engere Zusammenarbeit anstreben.

#### Wichtigkeit der Kohärenz und Effizienz bei den Entwicklungsmaßnahmen

148. Die Vielfalt, das eigenständige Profil und die jeweilige Spezialisierung der mit Entwicklungsmaßnahmen befaßten Fonds und Programme der Vereinten Nationen sind für die Vereinten Nationen und die Entwicklungsländer von großem Nutzen. Im Rahmen des Reformprozesses soll der unverwechselbare Charakter dieser Organisationseinheiten beibehalten und verstärkt werden, wobei gleichzeitig versucht wird, ihnen ihre Aufgabenwahrnehmung als Mitgliedern des Verbandes der Vereinten Nationen in einem homogeneren, stärker auf Zusammenarbeit ausgerichteten und kohärenteren Rahmen zu erleichtern.

149. Mit der wachsenden Erkenntnis, daß zur Herbeiführung einer wirksamen Entwicklung ganzheitlicher vorgegangen werden muß, tendierten die einzelnen sektoralen Organisationen dazu, ihre Tätigkeit auf Bereiche auszudehnen, die sich mit anderen überschneiden. Dieses Phänomen ist bei allen Organisationen des Systems festzustellen. Überschneidungen dieser Art haben die Notwendigkeit der Zusammenarbeit und Koordinierung zwischen den betreffenden Organisationen erhöht und die durch die Fragmentierung der bestehenden Strukturen entstandenen Probleme weiter verschärft. Auf Landesebene erschweren Fragmentierung und Überschneidungen den Vereinten Nationen ein konsequentes, kohärentes und kostenwirksames Herangehen an die Bedürfnisse der Länder.

150. Fragmentierung und Überschneidungen verschärfen auch das Problem der im Vergleich zu anderen Finanzströmen zurückgehenden Ressourcen für operative Tätigkeiten der Vereinten Nationen. Die Ausgaben des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen (UNDP), des Kinderhilfswerks der Vereinten Nationen (UNICEF) und des Bevölkerungsfonds der Vereinten Nationen (UNFPA) beliefen sich 1994-1995 insgesamt auf lediglich 4,706 Milliarden US-Dollar für 135 Programmländer<sup>4</sup>. Auch wenn es sich bei dieser Unterstützung um nicht rückzahlbare Zuschüsse handelt, so ist es doch ein relativ geringer Betrag. Umso wichtiger ist

---

<sup>4</sup>Siehe den Bericht des Verwaltungsausschusses für Koordinierung an den Wirtschafts- und Sozialrat über Programmmittel des Systems der Vereinten Nationen für den Zweijahreszeitraum 1994-1995 (E/1995/64).

es somit für ihre Wirksamkeit und ihren Effekt, wie diese Ressourcen eingesetzt, zum Tragen gebracht und verwaltet werden.

151. Beginnend mit ihrer vierundvierzigsten Tagung hat die Generalversammlung eine Reihe von Resolutionen verabschiedet, mit denen sie diese Probleme in den Griff zu bekommen versucht<sup>5</sup>. Sie hat zwar unterstrichen, daß die Mandate der Fonds und Programme beachtet und gestärkt werden sollen, gleichzeitig jedoch auch betont, daß sich "die einzelnen Fonds, Programme und Sonderorganisationen zur Zusammenarbeit verpflichten müssen, damit die vom System der Vereinten Nationen geleistete Hilfe in einer in jeder Hinsicht koordinierten Weise in den Entwicklungsprozeß der Empfängerländer eingegliedert wird". Sie hat ferner "betont, daß eine Koordinierung bei den Finanzierungsregelungen und -verfahren ... deren bestmögliche Komplementarität garantieren sowie Doppelarbeit vermeiden sollte, so daß der positive Effekt dieser Aktivitäten auf die Entwicklung der Entwicklungsländer erhöht würde", und darüber hinaus festgestellt, daß "das System der Vereinten Nationen auf der Landesebene ... so strukturiert und zusammengesetzt sein soll, daß es den laufenden und geplanten Kooperationsprogrammen entspricht anstatt der institutionellen Struktur des Systems der Vereinten Nationen".

152. Die vom Exekutivausschuß für Entwicklungshilfemaßnahmen geleistete Arbeit stellt einen bedeutenden Fortschritt bei der Umsetzung der am 17. März dieses Jahres angekündigten Veränderungen dar. Das UNDP verwaltet und finanziert auch weiterhin das System der residierenden Koordinatoren. Dieses wird gestärkt werden, indem die residierenden Koordinatoren künftig unter allen in Betracht kommenden Organisationen ausgewählt werden. Der Exekutivausschuß für Entwicklungshilfemaßnahmen hat einer Reihe von Maßnahmen zugestimmt, die diesen Prozeß voranbringen und gleichzeitig einige Bereiche aufzeigen sollen, in denen weitere Konsultationen erforderlich sind.

153. Aufgrund dieser Erfahrungen kann nun zur nächsten Phase dieses Prozesses übergegangen werden, in der die VN-Gruppe für Entwicklung an die Stelle der sektoralen Gruppe für Entwicklungshilfemaßnahmen treten soll. Der Exekutivausschuß der VN-Gruppe für Entwicklung wird unter der Leitung des Einberufers des Exekutivausschusses, des Administrators des UNDP, neu gebildet. Mitglieder des Exekutivausschusses werden UNDP, UNICEF, und UNFPA sein, wobei auch andere Stellen in Fragen, die für ihre Belange und Mandate von Bedeutung sind, darin mitwirken werden. Der Exekutivausschuß der VN-Gruppe für Entwicklung wird die Beiträge, die jede Organisationseinheit zu den Gesamtzielen der Organisation zu leisten hat, genauer herausarbeiten und jeder einzelnen von ihnen dabei behilflich sein, Doppelarbeit zu vermeiden und auf der Arbeit und der Kapazität der anderen aufzubauen; er wird als Instrument für die Ausarbeitung der Grundsatzpolitik und das Management fungieren, das darauf ausgerichtet ist, in jeder Organisationseinheit zu grundsatzpolitischen, administrativen und operativen Beschlüssen beizutragen und solche zu veranlassen und dabei gleichzeitig die Entscheidungsfindungsprozesse in der Organisation in ihrer Gesamtheit zu stärken; er wird den Leitern der Organisationseinheiten als Forum dienen, in denen sie sich über Vorlagen sowohl in fachlichen als auch in Verwaltungsangelegenheiten an ihre Leitungsgremien beraten

---

<sup>5</sup>Resolutionen der Generalversammlung 44/211 vom 28. Dezember 1989, 47/199 vom 22. Dezember 1992 und 50/120 vom 20. Dezember 1995.

können, die Auswirkungen auf andere Mitglieder der Gruppe oder die Organisation als Ganze haben; er wird zur Stärkung der Kohärenz in Grundsatzfragen und zur Kostenwirksamkeit beitragen, indem Doppelarbeit vermieden wird und Ressourcen und Dienste gebündelt werden, mit dem Ziel, den Wirkungsgrad der Programme zu maximieren und die Verwaltungskosten so gering wie möglich zu halten; er wird Entwürfe von Arbeitsprogrammen und Haushaltsdokumenten genügend lang vor ihrer Fertigstellung und Vorlage bei den zuständigen Leitungsgremien verteilen, damit die Konsultationen zu einer sinnvollen Phase im Programmierungsverfahren werden; und er wird schließlich eine einheitlichere Präsenz der Vereinten Nationen auf Landesebene fördern, indem er unter anderem eine Plattform für konzertierte Anweisungen an residierende Koordinatoren und Feldbeauftragte bietet, wodurch eine besser integrierte und konsequentere fachliche Unterstützung ihrer Tätigkeit seitens der Zentrale gewährleistet werden soll.

154. Da die VN-Gruppe für Entwicklung lediglich für bessere Kooperationsmodalitäten sorgt, werden durch ihre Schaffung weder das eigenständige Profil oder die Identität der teilnehmenden Organisationen noch die Verantwortlichkeit ihrer Leiter gegenüber dem Generalsekretär oder ihren jeweiligen Leitungsgremien gemindert oder in Frage gestellt. Vielmehr würde die Gruppe zur Stärkung der individuellen und kollektiven Kapazität dieser Organisationen beitragen, grundsätzlichen Orientierungen und Vorgaben wirksamer nachzukommen. Außerdem läßt diese Regelung die Kapazität und die Verantwortlichkeiten der einzelnen Fonds und Programme in der Frage der Mittelbeschaffung unberührt und erlaubt es ihnen gleichzeitig, einen größeren Teil ihrer Mittel unmittelbar für ihre Sachprogramme zu verwenden. Desgleichen würde dadurch die Unterstützung der wichtigsten zwischenstaatlichen Organe – der Generalversammlung und des Wirtschafts- und Sozialrats – gestärkt, indem ihnen ermöglicht wird, sich stärker auf die Wahrnehmung ihrer Verantwortlichkeiten in bezug auf die Verwaltungsführung zu konzentrieren und indem ein wirksamerer kollektiver Mechanismus für die Ausarbeitung ihrer allgemeinen grundsätzlichen Orientierungen und deren Weiterverfolgung geschaffen wird.

155. Aufbauend auf den bereits erzielten maßgeblichen Fortschritten wird die VN-Gruppe für Entwicklung auch in Zukunft bemüht sein, harmonisierte oder gemeinsame Programm- und Haushaltsrahmen, Dienste, Einrichtungen sowie Verwaltungs- und Personalpraktiken anzustreben.

156. Der Internationale Fonds für landwirtschaftliche Entwicklung (IFAD) ist derjenige große operative Fonds des Systems der Vereinten Nationen, der in der VN-Gruppe für Entwicklung nicht erfaßt wäre. Trotz seines Status als Sonderorganisation wäre eine möglichst enge Verbindung zwischen dem Fonds und den Hauptfinanzierungsinstitutionen der Vereinten Nationen mit operativer Präsenz auf Landesebene von beträchtlichem Nutzen.

157. Obwohl das Welternährungsprogramm in erster Linie im humanitären Bereich tätig ist, führt es nach wie vor wichtige Feldeinsätze im Entwicklungsbereich durch, insbesondere auf den Gebieten Verkehr, "Brot für Arbeit" und Nahrungsmittelausgabeprogramme in Schulen. Das Welternährungsprogramm wird daher eingeladen werden, sich der VN-Gruppe für Entwicklung anzuschließen und an ihrem Exekutivausschuß in denjenigen Bereichen teilzunehmen, die für seine Einsätze und Belange von Bedeutung sind.

### Maßnahme 9

- a) **Die Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklung wird an die Stelle der derzeitigen sektoralen Gruppe für Entwicklungshilfemaßnahmen treten und von einem neukonstituierten Exekutivausschuß geleitet, dessen Vorsitzender der derzeitige Einberufer des Exekutivausschusses für Entwicklungshilfemaßnahmen, der Administrator des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen, ist. Dem Exekutivausschuß der VN-Gruppe für Entwicklung werden die Leiter von UNDP, UNICEF und UNFPA angehören, wobei auch die Mitwirkung weiterer Organisationen in Bereichen, die für diese von Belang sind, vorgesehen ist.**
- b) **Der Exekutivausschuß der VN-Gruppe für Entwicklung wird gebeten werden, Counterpart-Vereinbarungen auf Landesebene auszuarbeiten.**

### Landesebene

158. Der Schwerpunkt der Entwicklungshilfemaßnahmen wird auch weiterhin auf Landesebene liegen, wo Programme zur Unterstützung einzelstaatlicher Prioritäten zum Einsatz kommen. Die Ausrichtung der Programme auf die einzelstaatlichen Prioritäten im Einklang mit den Resolutionen der Generalversammlung wird ihre Relevanz gewährleisten, die nationale Trägerschaft wahren und den erfolgreichen Aufbau einheimischer Kapazitäten fördern.

159. Die Generalversammlung hat beschlossen, daß "zur Erhöhung der Kohärenz bei der Programmierung und Mittelverwendung, bei der Ausarbeitung der Programme und der Genehmigung ihrer einzelnen Komponenten die Kapazitäten und Befugnisse durch Verlagerung auf die Felddienststellen noch mehr dezentralisiert werden sollen und letztere mit dem erforderlichen fach- und verwaltungstechnischen Wissen auszustatten sind". Ferner hat sie die Leitungsorgane aller Fonds, Programme und Sonderorganisationen in diesem Zusammenhang nachdrücklich aufgefordert, dafür Sorge zu tragen, daß die vorgeschriebenen Beschränkungen der Befugnisse der Felddienststellen zur Streichung, Änderung und Hinzufügung von Aktivitäten im Rahmen gebilligter Programme sowie zur Umschichtung von Mitteln innerhalb der gebilligten Haushaltslinien einzelner Programmkomponenten und zwischen verschiedenen Programmkomponenten mit Zustimmung der einzelstaatlichen Behörden weniger eng gefaßt werden, damit diese Befugnisse im Rahmen der größeren Rechenschaftspflicht soweit wie möglich gleich und einheitlich sind.

160. Bei der Aufstellung eines Entwicklungshilfe-Programmrahmens der Vereinten Nationen durch die VN-Gruppe für Entwicklung muß zwar unbedingt auch die Koordinierung und Kohärenz in bezug auf die Mittelbeschaffung gewährleistet werden, doch dürfen dadurch nicht die Befugnisse und die Unabhängigkeit des UNICEF, des UNFPA, des UNDP und der anderen Fonds und Programme bei ihren individuellen Aktivitäten zur Mittelbeschaffung geschwächt oder untergraben werden. Dies setzt voraus, daß jede dieser Organisationen auch weiterhin die Kapazität behält, Mittelbeschaffung für ihre Programme zu betreiben, die erzielten Beiträge entsprechend einzusetzen und den Gebern Rechenschaft darüber abzulegen. Der Haushalt eines jeden dieser Fonds und Programme wird weiterhin klar von anderen

Haushalten abgegrenzt sein. Zusätzlich wird die volle Verantwortung für die aufgebrachtten Mittel auch künftig bei den einzelnen Stellen liegen. Daneben sind die Landesvertreter in allen Fragen im Zusammenhang mit den jeweiligen Landesprogrammen sowie in grundsatzpolitischen Angelegenheiten und Fragen im Zusammenhang mit ihrem Mandat auch weiterhin unmittelbar ihren jeweiligen Leitern verantwortlich.

161. Es gibt ermutigende Anzeichen dafür, daß einige Entwicklungsfinanzierungsorganisationen, falls die vorgeschlagenen Konsolidierungen auf Landesebene stattfinden, unter Umständen bereit sind, sich zur Weiterleitung ihrer Hilfe an die betreffenden Länder des Entwicklungshilfe-Programmrahmens der Vereinten Nationen zu bedienen.

### **Maßnahme 10**

- a) **Um eine zielgerichtete Zusammenarbeit, Programmkohärenz und Synergieeffekte zu erzielen, werden die Hilfsprogramme der Vereinten Nationen als Teil eines einzigen Entwicklungshilfe-Programmrahmens der Vereinten Nationen mit gemeinsamen Zielen und einem festgelegten Zeitrahmen formuliert und vorgelegt. Die von den jeweiligen Programmen und Fonds verwalteten Programmmittel würden in das Dokument aufgenommen, jedoch weiterhin gesondert ausgewiesen werden. Die Vorbereitung würde eine gemeinsame Programmierung und enge Absprache mit den Regierungen und Kompatibilität mit den Landesstrategiekonzepten erfordern, falls solche existieren.**
- b) **Alle Fonds, Programme und Informationszentren der Vereinten Nationen werden Teil eines einzigen Büros der Vereinten Nationen sein, das dem Residierenden Koordinator, als dem Beauftragten des Generalsekretärs und Leiter des Landeteams der Vereinten Nationen, untersteht, der bei dem jeweiligen Regierungschef akkreditiert wäre.**
- c) **Die gemeinsamen Räumlichkeiten der Vereinten Nationen auf Landesebene werden die Bezeichnung "Haus der Vereinten Nationen" führen. Das Büro in Südafrika wird das erste Büro sein, für das die Bezeichnung "Haus der Vereinten Nationen" sofort in Kraft tritt.**

### **Verwaltungsführung der Fonds und Programme**

162. Eine bessere Verwaltung der Fonds und Programme von der Regierungsseite würde durch stärkere Integration der von den Mitgliedstaaten ausgeübten Aufsicht erleichtert<sup>6</sup>. Es wird empfohlen, daß der Exekutivrat von UNDP/UNFPA und der Exekutivrat des UNICEF

---

<sup>6</sup>Der Wirtschafts- und Sozialrat hat in seinem Beschluß 1995/51 darum gebeten, daß "die Fonds und Programme der Vereinten Nationen die Kohärenz ihrer Landesprogramme verbessern, indem sie unter anderem die Möglichkeit gemeinsamer oder aufeinanderfolgender Tagungen der Exekutivräte, soweit machbar, oder der Landesprogramme erwägen und indem sie die Verbindung zwischen ihren Landesprogrammen und, sofern vorhanden, den Landesstrategiekonzepten verbessern, unter Berücksichtigung der Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen externen Gebern und den Fonds und Programmen der Vereinten Nationen in diesem Bereich".



auch in Zukunft aufeinanderfolgende Tagungen abhalten, nach Bedarf gemeinsame Sitzungen abhalten und gemeinsame Ausschüsse bilden, denen Mitglieder beider Exekutivräte angehören, um Fragen und Angelegenheiten zu prüfen, die für alle Organisationseinheiten in der VN-Gruppe für Entwicklung von gemeinsamem Interesse sind, namentlich die mit Hilfe des Entwicklungshilfe-Programmrahmens gemeinsam erstellte Länderprogrammierung.

#### Empfehlung

Die Mitgliedstaaten werden gebeten, Regelungen für eine engere Integration der Verwaltungsaufsicht von UNDP/UNFPA und des UNICEF und die Abhaltung aufeinanderfolgender Tagung und/oder gemeinsamer Sitzungen der bestehenden Exekutivräte sowie die Bildung gemeinsamer Ausschüsse zur Prüfung von Fragen und Angelegenheiten von gemeinsamem Interesse zu erwägen.

#### Förderung einer konstruktiven Partnerschaft zwischen den Vereinten Nationen und den Bretton-Woods-Institutionen

163. In dem Weltbankdokument *Strategic Compact: Renewing the Bank's Effectiveness to Fight Poverty* wird die Tätigkeit der Bank auf folgende Schwerpunkte ausgerichtet: menschliche Entwicklung, umwelt- und sozialverträgliche bestandfähige Entwicklung, Beseitigung der Armut und Wirtschaftsführung, Finanzen, Privatsektor und Infrastruktur. Die Bank bemüht sich außerdem in zunehmendem Maße darum, ihre Arbeit auf Regional- und Landesebene zu verlagern. Das Auftreten der Weltbank in Bereichen, die bislang mehr zum Tätigkeitsbereich der Vereinten Nationen gehörten, wird dazu führen, daß zusätzliche Ressourcen für ähnliche Ziele eingesetzt werden. Eine entsprechende Aufgabenteilung zwischen der Weltbankgruppe und den Vereinten Nationen wird dadurch jedoch umso dringlicher, um den Nutzeffekt für die Länder, denen die Programme zugute kommen, zu erhöhen. Dies sollte in Form einer rationelleren Gestaltung der Aufgabenwahrnehmung durch die Vereinten Nationen und die Weltbank geschehen, die auf den Grundsätzen der Komplementarität und Kooperation beruht. Eine solche Rationalisierung würde beide Institutionen befähigen, in denselben Bereichen auf einander ergänzende Art und Weise tätig zu werden. Die Rationalisierung der Arbeitsaufteilung und der Mandate wird die Unterstützung der Mitgliedstaaten der Weltbank im Rahmen ihres Exekutivdirektoriums und Gouverneursrats erforderlich machen. Die Regierungen spielen dabei eine wichtige Rolle, indem sie die Vereinten Nationen und die Weltbank nicht nur auf zwischenstaatlicher, sondern auch auf Landesebene zusammenbringen. Die einzelstaatlichen Prioritäten sollten zusammen mit der aktiven Beteiligung der Regierungen die Grundlage für eine engere Koordinierung der gemeinsamen Landesbewertungen, des Entwicklungshilfe-Programmrahmens der Vereinten Nationen und der grundsatzpolitischen Planungsrahmen der Weltbank bilden.

164. Die Politik des Internationalen Währungsfonds (IWF) hat höchst bedeutsame Auswirkungen auf die Rahmenbedingungen für die Entwicklung in den Entwicklungsländern. Dies trifft insbesondere auf ihren Strukturanpassungsbedarf zu. Der Generalsekretär begrüßt die auf Landesebene stattfindenden verstärkten Konsultationen zwischen dem IWF und den Vereinten Nationen in diesen Fragen und beabsichtigt, dieses Verhältnis weiter zu stärken.

### Entwicklungsfinanzierung und technische Zusammenarbeit

165. Die Entwicklungshilfemittel müssen so rasch wie möglich wieder auf den alten Stand aufgestockt und ihre Auszahlung berechenbarer gestaltet werden, um die Intensität der Entwicklungsmaßnahmen zu erhalten. Anschließend sollte eine Nettoerhöhung der öffentlichen Entwicklungshilfe und eine Erhöhung der im Rahmen der Vereinten Nationen gewährten Mittel erfolgen, damit die von den Mitgliedstaaten festgelegten Mandate erfüllt werden. Eine solche Erhöhung sollte nicht auf Kosten anderer bilateraler oder multilateraler Institutionen stattfinden, sondern das Ergebnis einer allgemeinen Erhöhung der öffentlichen Entwicklungshilfe auf der Grundlage vereinbarter globaler Ziele sein. Alle drei Hauptfinanzierungsquellen sollten bei den Entwicklungshilfemaßnahmen herangezogen werden, gleichviel ob es sich um freiwillige, ausgehandelte oder private Ressourcen handelt, wobei für ein angemessenes Verhältnis zwischen ihnen zu sorgen ist.

166. Die nicht zweckgebundenen Basisressourcen bleiben die Grundlage für die Mobilisierung aller anderen Mittel, und ihre Unberechenbarkeit ist möglicherweise die schwierigste Herausforderung für den reibungslosen und wirksamen Ablauf der Entwicklungshilfemaßnahmen. Die Finanzierung der Fonds und Programme der Vereinten Nationen erfolgt derzeit auf der Grundlage jährlicher freiwilliger Verpflichtungen.

167. Es wäre günstiger, wenn die Basisressourcen in mehrjährigen anstatt einjährigen Tranchen bereitgestellt würden. Diese Beiträge könnten auf der Grundlage von Programmzielen erfolgen, die für den betreffenden Zeitraum festgelegt werden. Der Beitragsfestlegung würde der Grundsatz der Lastenteilung unter den Mitgliedstaaten zugrunde gelegt. Die Bedingungen dafür müssen noch festgelegt werden. Die ausgehandelten Beitragszusagen sollten zusätzliche Basisressourcen für die Umsetzung von Prioritäten mobilisieren, die auf den Weltkonferenzen beschlossen werden oder die das Ergebnis neuer, auf Landes- oder Regionalebene erfolgreicher Bedarfsermittlungen sind.

168. Für die Mandate verschiedener Organisationen, die aus Empfehlungen der Weltkonferenzen hervorgehen, sind zusätzliche Mittel erforderlich. Die Vereinten Nationen sehen sich in dieser Hinsicht mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert, deren wichtigste die Erhöhung der Verfügbarkeit von Ressourcen für operative Aktivitäten ist. Die Mobilisierung von Mitteln auf den Kapitalmärkten und andere innovative Finanzierungsmöglichkeiten müssen ebenfalls in Angriff genommen werden, um die Länder in die Lage zu versetzen, das Entwicklungspotential des Privatsektors auszunutzen.

169. Die Mobilisierung innovativer neuer und zusätzlicher Ressourcen bedarf konzertierter und unablässiger Anstrengungen. Ein Büro für Entwicklungsfinanzierung, das sich nicht mit den Mittelbeschaffungsaktivitäten der Fonds und Programme der Vereinten Nationen überschneidet und auch nicht in Konkurrenz zu diesen tritt, könnte die hier bestehende Lücke füllen. Die Aufgabe des Büros wäre es, durch innovative Mechanismen und Modalitäten neue und zusätzliche Mittel für die Entwicklung zu beschaffen. Das neue Büro sollte unter anderem die Möglichkeit der Schaffung von Organisationen ohne Erwerbscharakter sondieren, um die VN-Gruppe für Entwicklung in die Lage zu versetzen, Beiträge von Einzelpersonen und insbesondere Privatunternehmen auf Landesebene zu erhalten, die für die Spender steuerlich

absetzbar wären. Das Büro würde außerdem damit befaßt sein, innovative Mechanismen für die Mobilisierung von Entwicklungsressourcen auf den Kapitalmärkten zu benennen.

### **Maßnahme 11**

- a) **Der Generalsekretär wird zur Prüfung durch die Mitgliedstaaten einen Vorschlag erstellen, in dem die Details einer Lastenteilungsregelung ausgearbeitet sind, mit der eine Erhöhung der Basisressourcen erzielt werden soll.**
  
- b) **Ein Büro für Entwicklungsfinanzierung wird eingerichtet. Die Verantwortung für die Einrichtung des Büros liegt beim Stellvertretenden Generalsekretär, der im Benehmen mit der VN-Gruppe für Entwicklung die Aufgabenstellung und die Modalitäten für die Zusammenarbeit erarbeiten wird.**

#### Empfehlung

Ein neues System der Basisressourcen soll geschaffen werden, das aus freiwilligen Beiträgen und ausgehandelten Beitragszusagen besteht, die in mehrjährigen Tranchen bereitgestellt werden sollen.

### **D. Umwelt, Wohn- und Siedlungswesen und bestandfähige Entwicklung**

170. Unter den Herausforderungen, die sich der Weltgemeinschaft im nächsten Jahrhundert stellen werden, wird keine größer oder weitreichender sein als die Herbeiführung eines bestandfähigen Gleichgewichts zwischen Wirtschaftswachstum, Armutsminderung, sozialer Gerechtigkeit und dem Schutz der Ressourcen, der Gemeingüter und der lebenerhaltenden Systeme der Erde.

171. Auf der vor kurzem zu Ende gegangenen neunzehnten Sondertagung der Generalversammlung wurden anlässlich des fünften Jahrestages der Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung und des fünfundzwanzigsten Jahrestages der Konferenz von Stockholm Programme und Aussichten geprüft und die Schwierigkeiten und Meinungsverschiedenheiten hervorgehoben, die nach wie vor die Fortschritte auf dem Weg zu einer Einigung über jene gemeinschaftlichen Maßnahmen erschweren, die zur Bewältigung dieser Fragen und zur Gewährleistung der Durchsetzung bestehender Übereinkünfte erforderlich sind.

172. Ein bedeutendes Ergebnis des Umweltgipfels war das Auftreten neuer Akteure im Umweltbereich und auf dem Gebiet der bestandfähigen Entwicklung und die zunehmende Mitwirkung dieser Akteure an den Beratungen, Verhandlungen und Maßnahmen der Vereinten Nationen. Die Agenda der internationalen wie auch der umweltbezogenen Anliegen hat dadurch insofern eine Veränderung erfahren, als der Schwerpunkt nunmehr auf der Umwelt

als einer entscheidenden Komponente der bestandfähigen Entwicklung liegt. Darüber hinaus wurde deutlich, daß die Welt im 21. Jahrhundert vorwiegend städtischen Charakter haben wird und daß der Übergang zur weltweiten Bestandfähigkeit weitgehend davon abhängen wird, inwieweit es gelingt, in unseren Städten eine bestandfähige Entwicklung zu gewährleisten. Nach heutiger Auffassung besteht die bestandfähige Entwicklung in einer positiven Synthese der ökologischen, der sozialen und der wirtschaftlichen Dimension der Entwicklung.

173. Im Rahmen der Vereinten Nationen ist die Kommission für bestandfähige Entwicklung zu einem bedeutenden Forum für Grundsatzfragen geworden; innerhalb der wichtigsten Organe und Sonderorganisationen der Vereinten Nationen wurden Umweltkapazitäten aufgebaut, und die Zahl der internationalen Umweltübereinkünfte, die über eigenständige Leitungsorgane und Sekretariate verfügen, ist angestiegen.

174. Insgesamt war die Reaktion auf den Bedarf der Entwicklungsländer an neuen und zusätzlichen Finanzmitteln enttäuschend. Die öffentliche Entwicklungshilfe ist seit der Konferenz von Rio zurückgegangen. Die zur Finanzierung der Grenzkosten bestimmter Projekte zugunsten einer bestandfähigen Entwicklung eingerichtete Globale Umweltfazilität hat sich bewährt; nun gilt es, ihre Mittel aufzustocken und wiederaufzufüllen und ihren Tätigkeitsbereich auszuweiten. Das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP), die Weltbank und andere multilaterale und bilaterale Finanzorganisationen wenden einen immer größeren Teil ihrer Mittel auf Projekte und Programme zur Förderung einer bestandfähigen Entwicklung auf. Angesichts der immer bedeutsamer werdenden Rolle privatwirtschaftlicher Investitionen stellt die jüngste Initiative der Weltbank, in Zusammenarbeit mit anderen Interessenten freiwillige Leitlinien für privatwirtschaftliche Investitionen zu erarbeiten, eine willkommene Entwicklung dar. Bei der Erschließung neuer, innovativer Quellen zur Finanzierung des Übergangs zu einer bestandfähigen Entwicklung wurden nur geringe Fortschritte erzielt. Hingegen zeichnen sich einige vielversprechende Aussichten ab, wie beispielsweise die Entwicklung eines Systems für die Aufrechnung von Kohlendioxidemissionen im Wege der "gemeinsamen Umsetzung" und durch den Handel mit Emissionsrechten, wodurch den Entwicklungsländern beträchtliche neue Ressourcenströme zufließen könnten.

175. All diese Erfahrungen weisen auf die Notwendigkeit hin, bei den Politiken und Programmen im gesamten Tätigkeitsspektrum der Vereinten Nationen im Wirtschafts-, Sozial- und Entwicklungsbereich einen integrierten, systembezogenen Ansatz zu verfolgen, indem das Konzept der bestandfähigen Entwicklung in sämtliche Haupttätigkeiten einbezogen wird. Dies erfordert eine engere Zusammenarbeit und ein verstärktes Zusammenwirken zwischen dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) und dem Zentrum der Vereinten Nationen für Wohn- und Siedlungswesen (Habitat) sowie zwischen ihnen und den anderen Hauptabteilungen, Fonds und Programmen im Wirtschafts-, Sozial- und Entwicklungsbereich. Dazu muß das System der Projektleiter im Rahmen des dem Verwaltungsausschuß für Koordinierung unterstehenden Interinstitutionellen Ausschusses für bestandfähige Entwicklung, in dem das UNEP und Habitat aktiv mitwirken, verstärkt werden. Auf zwischenstaatlicher Ebene sollte die Tatsache, daß der UNEP-Verwaltungsrat und die Kommission für Wohn- und Siedlungswesen der Generalversammlung unterstehen, diesem Prozeß nicht entgegenstehen und ihn nicht behindern, da beide Organe ihre Berichte über den Wirtschafts- und Sozialrat vorlegen.

176. Das Umweltprogramm ist Sprachrohr der Vereinten Nationen in Umweltfragen und Hauptlieferant von Umweltbeiträgen zur Tätigkeit der Kommission für bestandfähige Entwicklung. Daher muß mit hohem Vorrang dafür gesorgt werden, daß es über den Status, die personelle Besetzung und den Zugang zu Ressourcen verfügt, die es benötigt, um als Umweltorgan der Weltgemeinschaft wirkungsvoll arbeiten zu können. Dies wurde vom UNEP-Verwaltungsrat in der auf seiner neunzehnten Tagung im Februar 1997 verabschiedeten Erklärung von Nairobi bestätigt. Das Umweltprogramm muß in seiner Rolle als zentrale Stelle für die Harmonisierung und Koordinierung der Tätigkeiten im Umweltbereich gestärkt werden, ein Prozeß, den der Generalsekretär voll zu unterstützen beabsichtigt.

177. Die umfangreichen Erfahrungen und Kapazitäten, die das Umweltprogramm bei der Überwachung und Bewertung im Rahmen seines Globalen Umweltüberwachungssystems und seiner Datenbasis der Ressourcen der Welt entwickelt hat, stellen eine wertvolle Ressource dar, die in der Zukunft weiter erschlossen und ausgebaut werden muß. Das gleiche gilt auch für seine Schlüsselfunktion als ein Forum für die Ausarbeitung internationaler Politiken und Rechtsvorschriften, für Verhandlungen und für die Umsetzung von Kooperationsvereinbarungen zur Bewältigung von Umweltfragen, für seine Funktion als Brücke zwischen Wissenschaft und politischen Entscheidungsträgern sowie für seine interaktiven Beziehungen zu einzelstaatlichen Organisationen und Stellen im Umweltbereich. Eine der bemerkenswertesten Errungenschaften des Umweltprogramms war sein Beitrag zur Einleitung, Aushandlung und Unterstützung einiger der wichtigsten auf internationaler Ebene geschlossenen Verträge. Viele dieser Verträge sind auch weiterhin auf die fortgesetzte Unterstützung durch das Umweltprogramm angewiesen. Für die bisher vom Fonds des UNEP finanzierten operativen Projekte auf Landesebene sind nunmehr das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) und andere Quellen geeigneterer Geldgeber. Demzufolge wird das Umweltprogramm Projekte dieser Art nicht mehr durchführen.

178. Der vom Generalsekretär im Juli 1993 eingesetzte Hocharangige Beirat für bestandfähige Entwicklung<sup>7</sup> hat während der ersten fünf Jahre seines Bestehens einen wertvollen Beitrag zur Tätigkeit der Kommission für bestandfähige Entwicklung geleistet, indem er eine Reihe von Schlüsselfragen der bestandfähigen Entwicklung analysiert und weiter ausgeführt hat. Da die Kommission vielversprechende neue Regelungen für Beratungen mit verschiedenen maßgeblichen Handlungsträgern der Bürgergesellschaft und für deren Mitwirkung an ihrer Arbeit getroffen hat, könnte der Hocharangige Beirat seine Aufgaben nach Auffassung des Generalsekretärs nunmehr im Rahmen dieser Prozesse wirksam wahrnehmen.

179. Anlässlich des fünfundzwanzigsten Jahrestags der Gründung des Umweltprogramms der Vereinten Nationen und im Lichte der Empfehlungen der Konferenz von Istanbul über Wohn- und Siedlungswesen ist es nun an der Zeit und dringend notwendig, sofort Schritte zur Stärkung des Umweltprogramms und des Zentrums der Vereinten Nationen für Wohn- und Siedlungswesen zu unternehmen und gleichzeitig zu erwägen, welche grundlegenden Veränderungen erforderlich wären, um die Strukturen und Funktionen dieser Organe im Rahmen der Neugestaltung der Weltorganisation im Wirtschafts-, Sozial- und Entwicklungsbereich klar

---

<sup>7</sup>Gemäß Ziffer 38.18 der Agenda 21 und Resolution 47/191 der Generalversammlung vom 22. Dezember 1992.

und scharf abzugrenzen und der politischen und finanziellen Unterstützung, die ihnen entgegengebracht wird, neue Impulse zu erteilen. Die neunzehnte Sondertagung der Generalversammlung hat in dieser Hinsicht wertvolle Anhaltspunkte gegeben.

### **Maßnahme 12**

**Der Generalsekretär wird im Benehmen mit den Regierungen, dem Exekutivdirektor des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP) und dem Exekutivdirektor des Zentrums der Vereinten Nationen für Wohn- und Siedlungswesen sowie unter Berücksichtigung der Beschlüsse und Empfehlungen des UNEP-Verwaltungsrats und der Kommission für Wohn- und Siedlungswesen neue Maßnahmen zur Stärkung und Neugliederung der beiden Organisationen erarbeiten, die auf den Resolutionen 2997 (XXVII) und 32/162 der Generalversammlung gründen, und der Generalversammlung auf ihrer dreiundfünfzigsten Tagung entsprechende Empfehlungen unterbreiten.**

#### Empfehlung

Die Generalversammlung soll die Auflösung des Hochrangigen Beirats für bestandfähige Entwicklung beschließen.

## **E. Humanitäre Angelegenheiten**

180. Das Auftreten komplexer humanitärer Notsituationen, das heißt umfangreicher humanitärer Krisen in einem komplizierten politischen und militärischen Umfeld, oftmals im Zusammenhang mit internen Konflikten, erfordert seitens der internationalen Gemeinschaft neue Konzepte. Heutzutage gehen humanitäre Maßnahmen über die Rettung von Leben im Rahmen von Hilfseinsätzen hinaus und umfassen ein breites Spektrum von Anstrengungen, angefangen von der Frühwarnung, der Vorbeugung, der Bereitstellung von Nothilfe, der Verfechtung von humanitären und Menschenrechtsgrundsätzen bis hin zu Schutzmaßnahmen und zur Überwachung mit dem Ziel, einen reibungslosen Übergang zu einer langfristigen Entwicklung sicherzustellen.

181. Die Hauptaufgabe der Vereinten Nationen auf humanitärem Gebiet besteht in erster Linie darin, hilfsbedürftigen Zivilpersonen, die Opfer von Konflikten und Naturkatastrophen geworden sind (meist Flüchtlinge und Vertriebene, in der Mehrzahl Frauen und Kinder), humanitäre Hilfe und Schutz zu gewähren, wozu die Behörden des jeweiligen Staates in einer Krisensituation oft nicht in der Lage oder nicht bereit sind.

182. Die Vereinten Nationen müssen ihre Kapazität zur Einleitung kohärenter und koordinierter humanitärer Maßnahmen weiter verstärken und sich dabei von den Grundsätzen der Humanität, der Neutralität und der Unparteilichkeit leiten lassen. Sie müssen dabei mit Regierungen, zwischenstaatlichen und nichtstaatlichen Organisationen partnerschaftlich zusammenarbeiten. Ausgehend von den bisher gesammelten Erfahrungen kann die Koordinierung und Steuerung humanitärer Maßnahmen weiter verbessert werden, indem für größere Kohärenz und gleichzeitig vermehrte Rechenschaftspflicht gesorgt wird.

183. Die kurdische Flüchtlingskrise im Jahr 1991 machte deutlich, daß das VN-System damals nicht in der Lage war, auf eine große humanitäre Notsituation angemessen zu reagieren. Eine wichtige Lehre, die aus dieser Krise gezogen wurde, war die, daß die Vereinten Nationen eine wirksame Kapazität für Nothilfemaßnahmen aufbauen und außerdem einen wirksamen Mechanismus für die Koordinierung und Kooperation innerhalb des Systems einrichten müssen, indem die Aufteilung der Verantwortlichkeiten zwischen den betreffenden Organisationseinheiten klar festgelegt wird.

184. Mit ihrer Resolution 46/182 hat die Generalversammlung die Notwendigkeit eines kohärenteren und konsolidierten Vorgehens anerkannt und verlangt, daß der Generalsekretär einen leitenden Mitarbeiter, den Nothilfe Koordinator, bestimmt, der ihm untersteht und von einem Sekretariat unterstützt wird. Außerdem wurde zur besseren Koordinierung der Ständige interinstitutionelle Ausschuß unter dem Vorsitz des Nothilfe Koordinators eingesetzt und der Prozeß der konsolidierten Appelle sowie der Zentrale revolving Nothilfefonds geschaffen. 1992 richtete der Generalsekretär zur Unterstützung des Nothilfe Koordinators im Rahmen des Sekretariats die Hauptabteilung Humanitäre Angelegenheiten ein.

#### Wege zur Stärkung der Reaktionsfähigkeit bei humanitären Krisen

185. Die Aufgaben des Nothilfe Koordinators und die Rolle der Hauptabteilung Humanitäre Angelegenheiten wurden im Zuge der Erstellung dieses Berichts einer sorgfältigen Prüfung unterzogen. Die Wichtigkeit der Aufgaben des Nothilfe Koordinators wurde bestätigt. Die Resolution 46/182 der Generalversammlung deckt das breite Spektrum humanitärer Maßnahmen ab. Die Hauptabteilung Humanitäre Angelegenheiten, die zur Unterstützung des Nothilfe Koordinators vorgesehene Instanz, konnte einen Teil ihres Mandats erfolgreich erfüllen. Die Tatsache, daß sie einige operative Tätigkeiten unvollständig und ad hoc durchgeführt hat, ohne dazu über angemessene Kapazitäten und Fachkenntnisse zu verfügen, hat jedoch die Kernaufgaben des Nothilfe Koordinators in ihrer Bedeutung geschwächt. Mehr als fünf Jahre nach der Einführung dieser Regelungen muß dem Nothilfe Koordinator nun eine geeignete, angemessenere Unterstützungsinstanz beigegeben werden.

#### Die Rolle des Nothilfe Koordinators, des Amtes des Nothilfe Koordinators, des Ständigen interinstitutionellen Ausschusses und des Verfahrens der konsolidierten Beitragsappelle

186. Gemäß den Bestimmungen der Resolution 46/182 der Generalversammlung werden die Aufgaben des Nothilfe Koordinators klarer auf drei erheblich verstärkte Kernaufgaben ausgerichtet sein: a) Erarbeitung der Grundsatzpolitik und Wahrnehmung von Koordinierungsaufgaben zur Unterstützung des Generalsekretärs und Gewährleistung der Auseinandersetzung mit allen humanitären Fragen, namentlich auch solchen, die bislang von keinem der derzeitigen Mandate der Organisationen erfaßt wurden, wie beispielsweise die Gewährung von Schutz und Hilfe an Binnenvertriebene. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, daß angemessene Verbindungen zu der Hauptabteilung Friedenssicherungseinsätze, der Hauptabteilung Politische Angelegenheiten der VN-Gruppe für Entwicklung und dem Amt des Hohen Kommissars für Menschenrechte hergestellt werden; b) Eintreten für humanitäre Fragen bei politischen Organen, insbesondere beim Sicherheitsrat; und c) Koordinierung der humanitären Nothilfemaßnahmen, indem durch Konsultationen mit dem Ständigen interinstitutionellen

Ausschuß sichergestellt wird, daß vor Ort ein geeigneter Mechanismus für die Abwicklung der Maßnahmen geschaffen wird.

187. Damit sich der Nothilfekoordinator auf die genannten Kernaufgaben konzentrieren kann, werden operative Aspekte von Aufgaben, die derzeit von der Hauptabteilung Humanitäre Angelegenheiten wahrgenommen werden, künftig anderen Stellen des VN-Systems zugewiesen. Während die Aufgaben im Zusammenhang mit der Koordinierung der Katastrophenhilfe auch weiterhin vom Nothilfekoordinator wahrgenommen würden, betreffen die Aufgaben der Katastrophenvorbeugung, -milderung und -vorbereitung einzelstaatliche Kapazitäten und sind besser beim Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen anzusiedeln. Die Aufgaben im Zusammenhang mit der Minenräumung werden ebenso wie die Verantwortung für die Verwaltung des Freiwilligen Treuhandfonds zur Unterstützung bei der Minenräumung der Hauptabteilung Friedenssicherungseinsätze übertragen. Für die Verwaltung des mit Resolution 986 (1995) des Sicherheitsrats geschaffenen Programms für Irak wird eine eigene Gruppe im Sekretariat zuständig sein.

188. Die Hauptabteilung Humanitäre Angelegenheiten wird durch ein "Amt des Nothilfkoordinators" ersetzt; ihre Kernaufgaben werden dem neuen Amt übertragen. Das Amt des Nothilfkoordinators wird verhältnismäßig klein angelegt und klar auf seine Kernaufgaben ausgerichtet sein. Dem Nothilfekoordinator werden qualifizierte und erfahrene, von den Mitgliedern des Ständigen interinstitutionellen Ausschusses abgeordnete Mitarbeiter zur Seite stehen. Der Nothilfekoordinator wird, wie in der Versammlungsresolution 46/182 festgelegt, direkten Zugang zum Generalsekretär haben, diesem verantwortlich sein und als sein Hauptberater in humanitären Fragen fungieren.

189. In Resolution 46/182 der Generalversammlung wurde klar anerkannt, daß mit den humanitären Maßnahmen ein breites Spektrum von Anstrengungen verbunden ist, die über die Bereitstellung von Nothilfe hinausgehen. Dies sollte in den Verantwortlichkeiten des Nothilfkoordinators genauer zum Ausdruck kommen. In diesem Zusammenhang wird empfohlen, den Nothilfekoordinator in "Koordinator der Vereinten Nationen für humanitäre Hilfe" umzubenennen. Außerdem wird empfohlen, daß die Generalversammlung die Verantwortlichkeiten des Nothilfkoordinators mit dem Ziel überprüft, die Aufgaben im Zusammenhang mit der Koordinierung von Tätigkeiten zur Katastrophenmilderung, bei denen es sich vorwiegend um den Aufbau von Kapazitäten handelt, dem Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) zu übertragen.

190. Nach der Neuregelung wird der Nothilfekoordinator wie bisher den Vorsitz im Ständigen interinstitutionellen Ausschuß führen. Der Ausschuß wird weiter gestärkt werden. Zur Verbesserung einer Schnelleingriffskapazität, die auf einer kohärenten Politik beruht, wird ein Lenkungsausschuß des Ständigen interinstitutionellen Ausschusses eingesetzt, der aus Vertretern des UNHCR, des Welternährungsprogramms, des UNICEF, des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen (UNDP), einem Vertreter des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz und einem Vertreter der nichtstaatlichen Organisationen bestehen wird. Das Plenum des Ständigen interinstitutionellen Ausschusses wird über die Beratungen im Lenkungsausschuß unterrichtet und bei Bedarf um Beiträge gebeten werden.



191. Das Verfahren der konsolidierten Beitragsappelle wird weiter verbessert und wird auch künftig unter der Verantwortung des Nothilfekoordinators zur Ressourcenbeschaffung im humanitären Bereich herangezogen werden. Da das Ziel aller humanitären Maßnahmen stets die Herbeiführung einer dauerhaften Lösung sein muß, wird das Verfahren der konsolidierten Appelle bei Bedarf auch Normalisierungs- und Wiederaufbauappelle enthalten, wobei die von der VN-Gruppe für Entwicklung zur Verfügung gestellten Daten zugrundegelegt werden. Desgleichen wird, wo dies angezeigt ist, auch der Mittelbedarf für Feldeinsätze im Bereich der Menschenrechte in das Verfahren der konsolidierten Appelle aufgenommen.

### **Maßnahme 13**

- a) **Am Amtssitz der Vereinten Nationen wird ein von einem Untergeneralsekretär geleitetes Amt des Nothilfekoordinators eingerichtet.**
- b) **Der Nothilfekoordinator wird sich schwerpunktmäßig mit den in der Resolution 46/182 der Generalversammlung genannten Kernaufgaben befassen. Die Hauptabteilung Humanitäre Angelegenheiten in ihrer bisherigen Form wird aufgelöst.**
- c) **Einige Funktionen der Hauptabteilung Humanitäre Angelegenheiten werden, wie vorstehend ausgeführt, innerhalb des Systems der Vereinten Nationen neu verteilt.**
- d) **Der Ständige interinstitutionelle Ausschuß unter dem Vorsitz des Nothilfekoordinators wird weiter gestärkt und bleibt das Hauptberatungsorgan für humanitäre Organisationen. Es wird, wie vorstehend ausgeführt, ein aus sechs Mitgliedern bestehender Lenkungsausschuß des Ständigen interinstitutionellen Ausschusses eingesetzt.**
- e) **Der Ständige interinstitutionelle Ausschuß wird gebeten werden, Maßnahmen zur Abstimmung der Abläufe und zur weiteren Stärkung des Verfahrens der konsolidierten Beitragsappelle zu benennen, um zu gewährleisten, daß die Appelle dem Bedarf entsprechen und unter Berücksichtigung des komparativen Vorteils einer jeden Organisation nach ihrer Priorität gereiht werden.**
- f) **Der Nothilfekoordinator kann im Feld eine federführende Stelle bestimmen, die die Koordinierung komplexer Notsituationen übernimmt.**

192. Im Normalfall fungiert der residierende Koordinator der Vereinten Nationen auf Feldebene als Koordinator für humanitäre Maßnahmen. In komplexen Notsituationen, in denen Politiken und Maßnahmen auf Regionalebene koordiniert werden müssen, beziehungsweise in Fällen, in denen der in einem Land tätige residierende Koordinator aus fachlichen Gründen nicht wirksam als Koordinator für humanitäre Maßnahmen fungieren kann, könnte eine federführende Stelle bestimmt werden, die für alle Aspekte der Koordinierung der humanitären Maßnahmen im Feld verantwortlich ist. Eine solche Regelung, durch die die

Koordinierung gestrafft und eine Vielzahl von Koordinierungsebenen im Feld vermieden wird, wurde im ehemaligen Jugoslawien getroffen.

### Verwaltungsführung

193. Der Nothilfe Koordinator muß bei der Wahrnehmung der Koordinatorfunktionen die Unparteilichkeit wahren; er muß von den Regierungen unterstützt werden und muß diesen in allgemeinen humanitären Fragen rechenschaftspflichtig sein. In diesem Zusammenhang könnte es zu gegebener Zeit wünschenswert sein, die Schaffung eines Verwaltungsrats für humanitäre Fragen zu erwägen, der programmatische Handlungsrichtlinien zu allgemeinen humanitären Fragen geben und die Koordinierung humanitärer Maßnahmen beaufsichtigen könnte. Bis dahin wird empfohlen, so bald wie möglich einen Tagungsteil des Wirtschafts- und Sozialrats für humanitäre Angelegenheiten zu schaffen, der in allgemeinen humanitären Fragen und in Koordinierungsangelegenheiten Orientierungen vorgeben soll.

### Empfehlungen

Die Generalversammlung soll den Nothilfe Koordinator zum Koordinator der Vereinten Nationen für humanitäre Hilfe bestimmen und die Verantwortlichkeiten des Nothilfe Koordinators im Zusammenhang mit der Koordinierung von Katastrophenmilderungsaktivitäten dem Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) übertragen.

So bald wie möglich soll ein Tagungsteil des Wirtschafts- und Sozialrats für humanitäre Angelegenheiten geschaffen werden.

## **F. Menschenrechte**

194. Die Entwicklungen der letzten zehn Jahre haben deutlich gemacht, daß die Menschenrechte untrennbar mit der Förderung des Friedens, der Sicherheit, des wirtschaftlichen Wohlstands und der sozialen Gerechtigkeit verbunden sind. Die Regierungen sind sich in zunehmendem Maße darüber im klaren, daß die Achtung vor den Menschenrechten, namentlich auch den Rechten der Frau, eine Voraussetzung für politische Stabilität und sozio-ökonomischen Fortschritt ist. Aufbauend auf dieser Einsicht wurde bei der 1993 in Wien abgehaltenen Weltkonferenz über Menschenrechte unterstrichen, daß "alle Menschenrechte allgemeingültig und unteilbar sind, einander bedingen und miteinander verknüpft sind".

195. Infolge dieser Entwicklungen hat der Auftrag der Vereinten Nationen eine beträchtliche Ausweitung erfahren, wie aus den von der Wiener Konferenz gesetzten Prioritäten und der wachsenden Nachfrage nach einer Menschenrechtspräsenz bei Feldeinsätzen der Vereinten Nationen hervorgeht. Auf Empfehlung der Konferenz hat die Generalversammlung in ihrer Resolution 48/141 vom 20. Dezember 1993 den Dienstposten eines Hohen VN-Kommissars für Menschenrechte geschaffen und dem Hohen Kommissar unter der Richtlinienggebung und Weisungsbefugnis des Generalsekretärs die Hauptverantwortung für die Menschenrechtsaktivitäten der Vereinten Nationen übertragen. Das Zentrum für Menschenrechte, die

wichtigste Institution des Sekretariats auf diesem Gebiet, wurde der Gesamtaufsicht des Hohen Kommissars unterstellt.

196. Da ihre Mitglieder aus aller Welt kommen, bieten die Vereinten Nationen einen einzigartigen institutionellen Rahmen für die Förderung der Menschenrechte und den Aufbau des Rechts-, Überwachungs- und operativen Instrumentariums, mit dessen Hilfe der universelle Charakter der Menschenrechte besser gewahrt und gleichzeitig sichergestellt werden kann, daß die gesamte Bandbreite nationaler und kultureller Verschiedenheiten voll verstanden und geachtet wird. Eine der wichtigsten Aufgaben der Zukunft wird es sein, das Menschenrechtsprogramm zu stärken und in den breiten Fächer der Aktivitäten der Organisation, namentlich auch in den Entwicklungs- und humanitären Bereich, einzubinden.

#### Neugliederung und Konsolidierung des Menschenrechtsprogramms

197. Die wachsenden Anforderungen, die an das Menschenrechtsprogramm der Vereinten Nationen gestellt werden, und die Notwendigkeit, Aufgaben durchzuführen, für die es bisher über keine Erfahrungen verfügte, haben eine Reihe von Schwachstellen offenbart, die den Nutzeffekt des Programms in einer Zeit steigender Anforderungen verminderten. Seither wurde das Programm vom Amt für interne Aufsichtsdienste und von einer privaten Beratungsfirma einer sorgfältigen Überprüfung unterzogen. Auf ihre Empfehlungen hin wurde eine umfassende Neugliederung vorgenommen. Die jetzt bestehende gestraffte Struktur spiegelt die Prioritäten des Arbeitsprogramms wider und ist schwerpunktmäßig auf drei Tätigkeitsbereiche ausgerichtet: a) Information, Analyse und Politikgestaltung; b) Unterstützung der Menschenrechts-gremien und -organe und c) Maßnahmen zur Förderung und zum Schutz der Menschenrechte.

198. Die Generalversammlung betraute den Hohen Kommissar mit der "Gesamtaufsicht über das Zentrum für Menschenrechte". Um den Hohen Kommissar der täglich anfallenden Managementaufgaben zu entheben, wurden das Büro des Hohen Kommissars und das Zentrum als zwei getrennte Strukturen beibehalten. Die Erfahrungen der Vergangenheit haben jedoch gezeigt, daß unzureichende Koordinierung und Komplementarität zwischen den beiden Stellen die Leistung beeinträchtigt, die Schlagkraft der Menschenrechtstätigkeiten vermindert und zu einer mangelnden Koordinierung damit zusammenhängender Aktivitäten in der gesamten Organisation geführt haben.

#### Maßnahme 14

**Die Neugliederung des Menschenrechtssekretariats muß vollendet werden. Unter dem neuen Hohen Kommissar für Menschenrechte werden beide Büros zu einer einzigen Einheit mit der Bezeichnung "Amt des Hohen Kommissars für Menschenrechte" zusammengefaßt. Der Stellvertretende Kommissar wird dem Hohen Kommissar allgemeine und Managementunterstützung gewähren und das Amt während seiner Abwesenheit leiten.**

### **Koordinierung mit anderen VN-Programmen**

199. Der Zusammenhang zwischen den Menschenrechten und Frieden und Sicherheit wird bereits in der Charta dargelegt und wurde durch die jüngsten Erfahrungen hinlänglich bestätigt. Eine Analyse der Entwicklungen und Tendenzen auf dem Gebiet der Menschenrechte sollte in die Frühwarnaktivitäten der Organisation aufgenommen werden; die Menschenrechte sind entscheidender Bestandteil der friedenschaffenden und friedenkonsolidierenden Maßnahmen und sollten im Kontext der humanitären Einsätze behandelt werden. Durch die derzeit vorgenommene Neugliederung soll unter anderem erreicht werden, daß das Amt des Hohen Kommissars entsprechende Unterstützung leisten kann.

200. Die Gewährung technischer Hilfe hat ständig zugenommen. Auf entsprechenden Antrag erhalten Regierungen aus dem Freiwilligen Fonds für technische Zusammenarbeit finanzierte Beratungsdienste zum Aufbau einzelstaatlicher Kapazitäten, Institutionen und Strukturen, namentlich auf dem Gebiet der Lobbyarbeit sowie der Information und der Aus- und Fortbildung von Polizeibeamten, Richtern, Beamten von Einwanderungsbehörden und Friedenssicherungspersonal. Auch andere Stellen der Organisation gewähren technische Zusammenarbeit auf Gebieten mit Menschenrechtsbezug, darunter der Förderung einer demokratischen Staatsführung, der Stärkung der Rechtsstaatlichkeit, der Reform des Justizwesens und der Ausbildung der Polizei sowie Programme im Zusammenhang mit dem Internationalen Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte und der Konvention über die Rechte des Kindes. Eine bessere Koordinierung zwischen den betreffenden Stellen würde die Schlagkraft dieser Tätigkeiten erhöhen und zu einer Senkung ihrer Gesamtkosten beitragen. Das Amt des Hohen Kommissars sollte in der Lage sein, bei der Erarbeitung technischer Hilfsprojekte Beratung zu gewähren und sich an Bedarfsermittlungsmissionen zu beteiligen.

201. Das Menschenrechtsprogramm ist bei der Tätigkeit der Exekutivausschüsse für Frieden und Sicherheit, wirtschaftliche und soziale Angelegenheiten, Entwicklungshilfemaßnahmen und humanitäre Angelegenheiten vertreten. Die weitere Integration könnte verbessert werden, indem dafür gesorgt wird, daß die Kontakte regelmäßig und nicht länger ad hoc stattfinden, und indem die Vertretung des Amtes des Hohen Kommissars am Amtssitz verstärkt wird.

### **Maßnahme 15**

- a) **Das Amt des Hohen Kommissars wird die in den Exekutivausschüssen über Menschenrechtsfragen durchgeführten Arbeiten bewerten und regelmäßig in jedem Stadium an den Aktivitäten der Organisation im Zusammenhang mit bestehenden oder möglichen Konflikten oder Konfliktfolgesituationen, die eine Menschenrechtsdimension aufweisen, mitwirken.**
- b) **Der Hohe Kommissar wird eine Analyse der von den Organen der Vereinten Nationen auf mit den Menschenrechten zusammenhängenden Gebieten geleisteten technischen Hilfe vornehmen und Vorschläge zur Verbesserung der Komplementarität der Maßnahmen ausarbeiten.**

- c) **Die Vertretung des Amtes des Hohen Kommissars am Amtssitz wird höhergestuft und verstärkt.**

### **Unterstützung von zwischenstaatlichen Mechanismen, Überwachungsorganen und Sonderverfahren**

202. Zum zwischenstaatlichen Apparat gehören die Menschenrechtskommission, die dem Wirtschafts- und Sozialrat untersteht, der wiederum an die Generalversammlung Bericht erstattet, und ihre Unterkommission für die Verhütung von Diskriminierung und den Schutz von Minderheiten. Neben diesen beschlußfassenden Organen gibt es sechs Ausschüsse, die die Berichte der Vertragsstaaten der jeweiligen Menschenrechtspakte und -übereinkünfte entgegennehmen. Darüber hinaus hat die Menschenrechtskommission eine immer größere Anzahl von Sonderverfahren eingeführt, darunter Sonderberichterstatter, Sonderbeauftragte, Sachverständige und Arbeitsgruppen. In den letzten beiden Jahren war dies mehr als 30 Mal der Fall.

203. Die Notwendigkeit der Harmonisierung und Straffung der im Rahmen der Vertragsorgane sowie der Menschenrechtsmechanismen und -verfahren durchgeführten Tätigkeiten wurde in der Erklärung und dem Aktionsprogramm von Wien hervorgehoben. In den letzten Jahren haben regelmäßig Zusammenkünfte der Vorsitzenden der Vertragsorgane stattgefunden. Seit 1994 wurden darüber hinaus Zusammenkünfte zwischen den Sonderberichterstattern, Sonderbeauftragten, Sachverständigen und Vorsitzenden der Arbeitsgruppen abgehalten. Dadurch wurde der Informationsaustausch zwischen den betreffenden Mechanismen zwar verbessert, doch könnte ihre Tätigkeit weiter gestrafft werden, wenn durch eine bessere zeitliche und örtliche Abstimmung ihrer Zusammenkünfte die Koordinierung erleichtert würde.

204. Die bestehenden Organe und Mechanismen bilden ein weitgespanntes und zunehmend komplexes Netz. Ihre Tätigkeit hat zwar weitgehend kumulative Wirkung, doch besteht die Gefahr von Zersplitterung und mangelnder Kohärenz, was sich auf ihre Schlagkraft auswirken kann. Zur Straffung des Systems sollte eine sorgfältige Bestandsaufnahme vorgenommen werden.

205. Die Komplexität des Menschenrechtsinstrumentariums und die sich daraus ergebende Belastung aufgrund der Berichtspflichten haben die Ressourcen des Sekretariats überbeansprucht. Infolge von Schwachstellen in den betreuenden Dienststellen konnten diese nur begrenzt zur Straffung und Wirksamkeit der Tätigkeit der von ihnen betreuten Organe beitragen. Einer der Hauptzwecke der Neugliederung des Menschenrechtsprogramms ist die Erhöhung der Kapazität der betreuenden Dienststellen.

206. Bemühungen um eine Straffung der Tagesordnung der Menschenrechtskommission haben nützliche Vorschläge erbracht. Dank der nur alle zwei Jahre stattfindenden Behandlung bestimmter Gegenstände wurden Fortschritte erzielt. Wenn auch die Vorschläge zur Straffung der Tagesordnung bisher noch nicht die erforderliche Unterstützung gefunden haben, so schaffen sie doch einen nützlichen Präzedenzfall für künftige Erörterungen dieser Frage.

### **Maßnahme 16**

- a) **Der Generalsekretär wird den Hohen Kommissar für Menschenrechte bitten, die Menschenrechtsmechanismen zu überprüfen und Empfehlungen zu Möglichkeiten ihrer Straffung und Rationalisierung auszuarbeiten.**
- b) **Den im Zuge der Umstrukturierung des Menschenrechtsprogramms bereits ergriffenen Maßnahmen zur Stärkung und Koordinierung der fachlichen und technischen Unterstützung der beschlußfassenden Organe, der Überwachungsausschüsse und der Sonderverfahren wird höchster Vorrang eingeräumt. Der Aufbau von Datenbanken mit Forschungs- und Analyseergebnissen zur Unterstützung dieser Gremien wird beschleunigt.**

### **G. Zivilgesellschaft**

207. Das Auftreten neuer nichtstaatlicher Akteure beeinflußt unser sich wandelndes internationales Umfeld in zunehmendem Maße. Die nichtstaatlichen Organisationen sind die sichtbarste Ausprägung dessen, was als "Zivil- oder Bürgergesellschaft" bezeichnet wird, das heißt, desjenigen Bereichs, in dem sich soziale Bewegungen um Ziele, Interessengruppen und thematisch begrenzte Anliegen organisieren. In diesen Bewegungen sind unter anderem bestimmte Gruppen wie Frauen, Jugendliche und Angehörige autochthoner Bevölkerungsgruppen vertreten. Auch anderen Akteuren, wie beispielsweise den Kommunalverwaltungen, den Massenmedien, der Industrie und der Wirtschaft, Berufsverbänden, religiösen und kulturellen Organisationen sowie dem akademischen und dem wissenschaftlichen Bereich, kommt inzwischen bei der Gestaltung der nationalen und der internationalen Tagesordnung eine immer wichtigere Rolle zu.

208. Das Auftreten – beziehungsweise in mehreren Teilen der Welt die Wiederkehr – der Zivilgesellschaft hängt mit zwei ineinandergreifenden Prozessen zusammen: dem Streben nach einer demokratischeren, transparenteren, rechenschaftspflichtigen und förderlicheren Staatsführung und der zunehmenden Vorherrschaft marktwirtschaftlicher Ansätze auf einzelstaatlicher und weltweiter Ebene. Diese Prozesse haben zu einer Neudefinition der Rolle des Staates geführt und den Marktkräften sowie Akteuren der Zivilgesellschaft bei den Anstrengungen um Wachstum und Wohlstand neue und weitreichendere Verantwortlichkeiten aufgeladen. In diesem Gesamtkontext ist eine dynamische Zivilgesellschaft für den Demokratisierungsprozeß und den Prozeß der Gleichstellung der Frau von entscheidender Bedeutung.

209. Nicht alle nichtstaatlichen Akteure sind jedoch gutartiger Natur. Allgemein wird die Aufgabe der Zivilgesellschaft zwar in der Förderung derjenigen Ideale und Aktivitäten gesehen, die die Interessen der Bürger repräsentieren und dem Gemeinwohl dienen, doch hat auch ein besorgniserregendes Wachstum der Aktivitäten und des Einflusses anderer Elemente stattgefunden, wie Terroristen, Drogenhändler und Personen, die sich im Prostitutionsgewerbe und im Frauen- und Kinderhandel betätigen – die "unzivile Gesellschaft" –, die sich alle die Globalisierungsprozesse zunutze gemacht haben. Keine Regierung und keine Organisation kann auf sich allein gestellt den Gefahren begegnen, die dies für die Gesellschaften bedeutet. Neue multilaterale Ansätze und neue Partnerschaften mit nichtstaatlichen Akteuren müssen

erarbeitet werden, um diese Tendenz einzudämmen und umzukehren. Auf der fünfzigsten Tagung der Generalversammlung haben sich die Mitgliedstaaten verpflichtet, "gemeinsam (zu) handeln, um Bedrohungen von Staaten und Menschen durch den Terrorismus in allen seinen Formen und Ausprägungen, die staatenübergreifende organisierte Kriminalität und den unerlaubten Waffenhandel sowie die Gewinnung und den Konsum von unerlaubten Drogen und den Verkehr damit zu beseitigen".

210. In den letzten beiden Jahrzehnten standen Fragen wie die Herbeiführung einer auf den Menschen ausgerichteten bestandfähigen Entwicklung, der Umweltschutz, die Gleichberechtigung von Mann und Frau und die Rechte autochthoner Bevölkerungsgruppen dank der Unterstützung und Lobbyarbeit nichtstaatlicher Akteure weit oben auf der internationalen Tagesordnung. Die Teilnahme der Öffentlichkeit an Weltereignissen, insbesondere an den großen VN-Konferenzen in den neunziger Jahren, hat insofern echte Bedeutung erlangt, als Zehntausende von Organisationen aus der ganzen Welt von der lokalen bis hin zur globalen Ebene dabei mitwirkten, Prioritäten, Probleme und mögliche Lösungsansätze aufzuzeigen.

211. Aussagekräftig sind auch die Statistiken, in denen die Zahl der nichtstaatlichen Organisationen erfaßt ist, denen vom Wirtschafts- und Sozialrat Konsultativstatus gewährt wurde: 1948 waren es 41 Organisationen, 1968 waren es 377, heute sind es über 1.200. Auf der operativen Ebene haben sich die Beziehungen zwischen den nichtstaatlichen Akteuren und den Fonds und Programmen der Vereinten Nationen mit operativen Aufgaben wie dem UNICEF, dem UNHCR, dem VN-Bevölkerungsfonds und dem Welternährungsprogramm in den letzten beiden Jahrzehnten maßgeblich weiterentwickelt, wobei wichtige Kontaktnetze aufgebaut wurden. Die operative Sachkompetenz, die Flexibilität und die Kenntnis der örtlichen Gegebenheiten, über die nichtstaatliche Organisationen verfügen, sowie die zusätzlichen Ressourcen, die sie selbst in humanitäre Programme einbringen, machen die nichtstaatlichen Organisationen zu maßgeblichen operativen Partnern und Durchführungsorganen. Die im Gefolge der Konferenz von Rio über Umwelt und Entwicklung in etwa 100 Ländern eingesetzten nationalen Räte für eine bestandfähige Entwicklung und ähnliche Einrichtungen stellen eine vielversprechende neue Möglichkeit dar, Vertreter der Regierungen und der Zivilgesellschaft an einen Tisch zu bringen.

212. Kaum ein Tätigkeitsbereich der Vereinten Nationen, sei es auf grundsatzpolitischer oder operativer Ebene, blieb von diesem Prozeß unberührt. Insgesamt gesehen trägt der wachsende Einfluß der Zivilgesellschaft zur Ausweitung der internationalen Zusammenarbeit bei und spornt das System der Vereinten Nationen und andere zwischenstaatliche Einrichtungen zu größerer Transparenz und Verantwortlichkeit sowie zur Herstellung engerer Verbindungen zwischen der nationalen und der internationalen Ebene der Entscheidungsfindung und Umsetzung an.

213. Inzwischen hat man erkannt, daß die nichtstaatlichen Organisationen und andere Handlungsträger der Zivilgesellschaft nicht nur als Multiplikatoren von Informationen wirken und eigene Dienste leisten, sondern daß sie auch die Politik mitgestalten, sei es in Fragen des Friedens und der Sicherheit, der Entwicklung oder in humanitären Angelegenheiten. Dies ist durch die Mitwirkung von nichtstaatlichen Organisationen und anderen Handlungsträgern wie Parlamentariern, Kommunalbehörden und herausragenden Persönlichkeiten der Wirtschaft an den Weltkonferenzen der Vereinten Nationen hinlänglich belegt. Inzwischen kann man sich

ohne die aktive Mitwirkung der nichtstaatlichen Organisationen kaum noch eine weltweite Veranstaltung oder die Ausarbeitung multilateraler Übereinkünfte und Erklärungen vorstellen.

214. Besonders wichtig sind die Beziehungen der Vereinten Nationen und der Organisationen des VN-Systems zur Wirtschaft. Der Einfluß des Privatsektors in den Entwicklungsländern und in den entwickelten Ländern nimmt weiter zu, und es wäre an der Zeit, bessere Konsultationsmechanismen zwischen den Vereinten Nationen und der Wirtschaft zu entwickeln. Diese Konsultationen würden dafür sorgen, daß die Anliegen und Interessen beider Seiten besser verstanden würden. Die Internationale Handelskammer und das Weltwirtschaftsforum haben Initiativen ergriffen, um dafür Mechanismen zu schaffen und andere Mitglieder des Verbandes der Vereinten Nationen zu ermutigen, sich dieser Mechanismen zu bedienen. Der Generalsekretär beabsichtigt, sich diese Einrichtungen ebenfalls zunutze zu machen.

215. Aus den genannten Gründen und in Anbetracht der Tatsache, daß es sich hier um einen absolut notwendigen Teil der Reform der Vereinten Nationen handelt, muß die Organisation in ihrem Bestreben, nicht nur den Regierungen, sondern auch den Völkern der Welt zu dienen, nach Auffassung des Generalsekretärs die Art und Weise ihres Zusammenwirkens mit der Zivilgesellschaft überprüfen und auf einen den heutigen Gegebenheiten entsprechenden Stand bringen. So haben die Mitgliedstaaten und Beobachter der Vereinten Nationen anlässlich des fünfzigsten Jahrestags der Vereinten Nationen auch erklärt: "Wir erkennen an, daß unsere gemeinsame Arbeit umso erfolgreicher sein wird, wenn sie von allen in Betracht kommenden Akteuren der internationalen Gemeinschaft, einschließlich der nichtstaatlichen Organisationen, der multilateralen Finanzinstitutionen, der Regionalorganisationen und aller Akteure der bürgerlichen Gesellschaft, unterstützt wird. Wir werden eine solche Unterstützung begrüßen und sie gegebenenfalls erleichtern."

216. Es gibt noch weitere Interessengruppen, die für die Vereinten Nationen von zunehmender Bedeutung sind und die besondere Beachtung verdienen. Das wichtigste Beispiel dafür sind die Parlamentarier. Die am 24. Juli 1996 zwischen den Vereinten Nationen und der Interparlamentarischen Union geschlossene Vereinbarung (siehe die Resolutionen 50/15 und 51/7 der Generalversammlung) bietet eine vielversprechende Ausgangsbasis für die Ausweitung der Konsultationsbeziehungen zwischen den Vereinten Nationen und dieser wichtigen Gruppe.

### **Maßnahme 17**

- a) **Es ist geplant, eine Reihe von Zusammenkünften des Generalsekretärs mit namhaften Persönlichkeiten aus verschiedenen Bereichen der Zivilgesellschaft zu veranstalten, namentlich Vertretern von Universitäten, Gewerkschaften, nichtstaatlichen Organisationen, Privatunternehmen, Jugendorganisationen und Stiftungen.**
- b) **Alle Fachabteilungen der Vereinten Nationen werden einen Beauftragten für die Verbindung zu nichtstaatlichen Organisationen bestimmen, der der Zivilgesellschaft den Zugang zu den Vereinten Nationen erleichtern soll. Auf Landesebene sollen die Vereinten Nationen nach Bedarf mehr Mög-**



**lichkeiten für eine dreiseitige Zusammenarbeit mit den Regierungen und der Zivilgesellschaft schaffen. Die Ausbildungsprogramme für die Bediensteten der Vereinten Nationen werden auch einen der Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft gewidmeten Abschnitt beinhalten. Ihr wird auch in den Lehrplänen der Fortbildungsakademie der Vereinten Nationen Rechnung getragen werden.**

- c) Der Generalsekretär wird sich mit dem Verwaltungsausschuß für Koordinierung ins Benehmen setzen, um nach dem Vorbild des Verbindungsdienstes zu den nichtstaatlichen Organisationen einen gemeinsam finanzierten interinstitutionellen Verbindungsdienst zur Wirtschaft zu schaffen, der die Bezeichnung "Verbindungsdienst der Vereinten Nationen zu Wirtschaftsunternehmen" führen wird.**
- d) Mit führenden Wirtschaftsorganisationen sollen Regelungen getroffen werden, um bessere Mechanismen für die Fortsetzung des Dialogs zwischen Vertretern der Wirtschaft und den Vereinten Nationen zu schaffen.**

## **VI. VERSTÄRKUNG DER UNTERSTÜTZUNGSKAPAZITÄTEN**

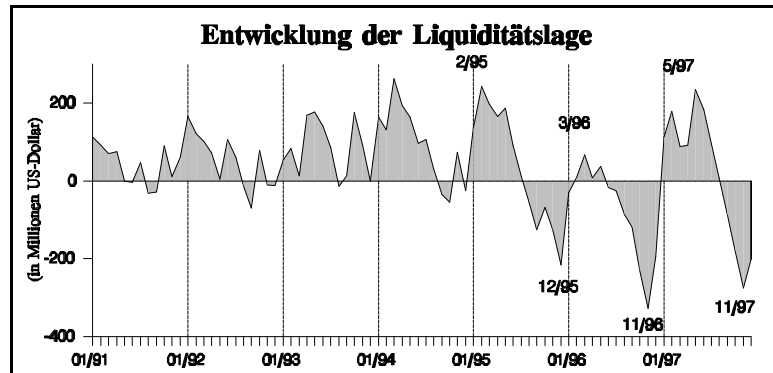
### **A. Finanzierung der Vereinten Nationen**

217. Die Notwendigkeit, die Organisation auf eine solide finanzielle Grundlage zu stellen, ist eine wesentliche und unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg der Reform. Die Vereinten Nationen werden aus veranlagten Beiträgen finanziert. Dies kann nur dann funktionieren, wenn alle Mitgliedstaaten ihre Beiträge vollständig, rechtzeitig und ohne Vorbedingungen entrichten. Dies ist bisher nicht geschehen und geschieht noch immer nicht. Der Artikel 19 der VN-Charta hat nicht die abschreckende Wirkung entfaltet, die ihm zugebracht war. Die darin enthaltenen Bestimmungen sind nicht streng genug. Die bisher unternommenen Versuche, Sanktionen und Anreize einzuführen, wurden jedesmal verworfen.

218. Die prekäre Finanzlage und die chronische Liquiditätskrise erfordern einen ständigen Balanceakt, um den laufenden Verpflichtungen nachkommen zu können, und erschweren gleichzeitig die Verhinderung eines weiteren Anwachsens der Schulden der Organisation bei denjenigen Mitgliedstaaten, die Truppen für Friedenssicherungseinsätze stellen. Angesichts der Entwicklungen bei den Friedenssicherungseinsätzen, aufgrund deren die verfügbaren Barmittel weiter zurückgehen werden, wird sich die Liquiditätslage während des kommenden Jahres voraussichtlich erheblich verschlechtern und die Organisation möglicherweise zum Stillstand bringen. Keine andere Vereinigung oder Organisation könnte heutzutage die Regeln akzeptieren, mit denen die Vereinten Nationen leben und überleben müssen.

219. Die nebenstehende Abbildung zeigt die Veränderungen der Liquiditätslage im ordentlichen Haushalt von 1991 bis 1997. Während dieses Zeitraums haben augenfällige Änderungen stattgefunden. Von 1991 bis 1994 kam es wiederholte Male zu einer kassenmäßigen Unter-

deckung, die gewöhnlich jedoch geringfügig und von kurzer Dauer war. 1995 änderte sich das Bild, und umfangreiche Mittelaufnahmen beim Friedenssicherungshaushalt wurden erforderlich. Diese Situation ist 1997 immer wieder aufgetreten, wobei höhere Summen über längere Zeiträume aufgenommen wurden.



220. Der Generalsekretär ist der Ansicht, daß in Ermangelung einer angemessenen Kapitalausstattung und irgendwelcher Rücklagen sowie im Lichte dessen, daß einige Mitgliedstaaten ihrer vertraglichen Verpflichtung zur raschen und vollen Entrichtung der veranlagten Beiträge nicht nachkommen, unbedingt praktische Sofortmaßnahmen ergriffen werden müssen, während die Suche nach einer grundlegenden Lösung der Finanzkrise der Organisation weitergeht. Er ruft die Mitgliedstaaten auf, Ideen zu entwickeln, wie säumige Mitgliedstaaten zur Entrichtung ihrer Beiträge veranlaßt werden können, um die Zahlungsfähigkeit der Organisation wiederherzustellen.

221. Der Generalsekretär schlägt den Mitgliedstaaten vor, einen durch freiwillige Beiträge oder auf eine andere von ihnen vorgeschlagene Weise finanzierten revolvingen Kreditfonds mit einer anfänglichen Kapitalausstattung von bis zu 1 Milliarde US-Dollar zu schaffen. Der Generalsekretär könnte auf einen solchen Fonds Rückgriff nehmen, um auftretende Zahlungsrückstände der Mitgliedstaaten als Überbrückungsmaßnahme zu finanzieren. Obwohl die Annahme des Haushalts im Wege einer Resolution der Generalversammlung die vertragliche Zahlungsverpflichtung der Mitgliedstaaten bestätigt, ist es in der Praxis häufig zu Verzögerungen bei der Entrichtung von Beiträgen gekommen. Daher wird vorgeschlagen, daß Mitgliedstaaten, die mit der Entrichtung ihrer veranlagten Beiträge um mehr als 90 Tage in Rückstand geraten, vom Sekretariat auf diesen Zahlungsverzug aufmerksam gemacht und aufgefordert werden, ein Datum für die Zahlung zu nennen. Die Benachrichtigung der Mitgliedstaaten sollte in Form einer Notifikation erfolgen und rechtlich so formuliert sein, daß der Generalsekretär sie als Sicherheit für die Aufnahme eines Kredites aus dem revolvingen Kreditfonds verwenden kann, wenn er dies für notwendig erachtet. Sobald die Mitgliedstaaten ihre Rückstände beglichen haben, würden die entnommenen Mittel dem Fonds rückerstattet. Mitgliedstaaten, für deren Rückstände eine Überbrückungsfinanzierung aus dem Fonds erfolgt, würden die damit verbundenen Finanzierungskosten über eine Verrechnung mit den Beträgen tragen, die ihnen die Organisation für nicht erstattete Überschüsse aus vorangegangenen Jahren schuldet. Mitgliedstaaten, die freiwillige Beiträge geleistet haben, würden im Fonds entsprechende Gutschriften erhalten. Die vorgeschlagenen Finanzierungsregelungen würden die Berechnung der Höhe der Rückstände für die Zwecke des Artikels 19 der Charta in keiner Weise verändern.

222. Der Generalsekretär würde weitere Vorschläge der Mitgliedstaaten zur Lösung des Problems einer gesicherten, berechenbaren Liquiditätsversorgung begrüßen.

### Empfehlungen

Ein revolving Kreditfonds mit einer Kapitalausstattung von bis zu 1 Milliarde US-Dollar soll eingerichtet werden, der aus freiwilligen Beiträgen oder auf eine andere von den Mitgliedstaaten vorgeschlagene Weise finanziert wird und der dem Zweck dient, die Organisation im Vorgriff auf die Zahlung ausstehender Beiträge durch die Mitgliedstaaten mit liquiden Mitteln zu versorgen.

Nicht ausgeschöpfte Mittel aus dem ordentlichen Haushalt sollen künftig am Ende der Haushaltsperiode einbehalten werden.

## B. Management

223. In Antwort auf die doppelte Herausforderung, wachsende Anforderungen mit immer knapperen Ressourcen zu bewältigen, gehen die Staaten einer nach dem anderen daran, ihre öffentlichen Verwaltungsstrukturen umzugestalten. Die Vereinten Nationen, die sich einer ähnlichen Herausforderung gegenübersehen, haben unter Zugrundelegung der Erfahrungen der Mitgliedstaaten ein ehrgeiziges Managementreformprogramm in Angriff genommen, das gewährleisten soll, daß die Verwaltungsstrukturen die Sachaktivitäten der Organisation unterstützen und daß die der Organisation anvertrauten Mittel möglichst wirksam und wirtschaftlich zur Erfüllung der von den Mitgliedstaaten vorgegebenen Mandate eingesetzt werden.

224. Der Generalsekretär hat die neue Vision eines Managements proklamiert, das eine relevantere und wirksamere Organisation unterstützt, die den Mitgliedstaaten besser dienen wird, eine vereinfachte, Überlappungen vermeidende und schlagkräftigere Struktur, mündige und verantwortungsbewußte Mitarbeiter und Führungskräfte, ein schlankeres und effizienteres VN-Sekretariat und eine Organisation, die höchste Fachkompetenz im Management fördert und die über die Erreichung der von den Mitgliedstaaten geforderten Ergebnisse Rechenschaft ablegt.

225. Das Amt für interne Aufsichtsdienste, ein Eckstein des laufenden Reformprozesses, hat mit seinen Berichten höchst wertvolle Bezugspunkte und Orientierungen für die Erarbeitung der genannten Vision und für die Reformmaßnahmen des Generalsekretärs geliefert. Das Amt stellt gemeinsam mit dem Rat der Rechnungsprüfer und der Gemeinsamen Inspektionsgruppe ein breites Spektrum von Aufsichtsfunktionen und -diensten zur Verfügung, die für ein wirksames Arbeiten der Organisation unerlässlich sind.

226. Das Sekretariat kann als Katalysator für systemweite Veränderungen dienen, und eine erfolgreiche Sekretariatsreform wird sich im gesamten System maßgeblich auswirken. Obgleich einzelne Leiter umfangreiche Maßnahmen zur Straffung des Managements ergriffen haben, bleibt noch viel zu tun. Heute trägt jede einzelne Hauptabteilung durch das Streben nach Verbesserung der von der Organisation erbrachten Dienstleistungen bei gleichzeitiger Senkung der Gemeinkosten zum Wandel im Management der Vereinten Nationen bei. Im

Anhang zu diesem Bericht finden sich Beispiele für die Managementreformen, die derzeit im Sekretariat sowie in den Fonds und Programmen durchgeführt werden.

227. Im Rahmen der Reforminitiativen des Generalsekretärs wurden die Leiter aufgefordert, den Prozeß der Umgestaltung des Managements der Organisation zu beschleunigen und dabei insbesondere auf erhöhte Effektivität und bessere Dienstleistungen für die Mitgliedstaaten sowie auf die Erzielung von Einsparungen Wert zu legen, die zur Schaffung einer "Entwicklungsdividende" verwandt werden sollen. Der Reformprozeß konkretisiert sich durch die nachstehend beschriebenen Strategien.

#### Strategie 1: Stärkung des Personalbereichs der Organisation

228. Bei der Erfüllung ihres Auftrags und bei ihrer Neuausrichtung auf die Herausforderungen des nächsten Jahrhunderts steht und fällt die Organisation mit der Qualität und Eignung ihrer Bediensteten. Artikel 101 Absatz 3 der Charta schreibt vor, daß "bei der Einstellung der Bediensteten und der Regelung ihres Dienstverhältnisses (..) der Gesichtspunkt als ausschlaggebend (gilt), daß es notwendig ist, ein Höchstmaß an Leistungsfähigkeit, fachlicher Eignung und Ehrenhaftigkeit zu gewährleisten". Der Generalsekretär wird sich bei seinen dringlichen Bemühungen um die Verbesserung der Qualität und Leistungsfähigkeit des Personals der Vereinten Nationen, um die wirksamere Führung und Verwaltung der Humanressourcen der Organisation und um die Stärkung des internationalen öffentlichen Dienstes von dieser Vision leiten lassen.

229. Das Sekretariat der Zukunft wird etwas kleiner sein, und über ein Personal verfügen, das besser ausgebildet, vielseitiger, mobiler, besser geführt und besser als weltweit agierendes Team integriert ist. Die Einsatzfreude und das Engagement der Mitarbeiter der Vereinten Nationen, von denen viele in den vergangenen Jahren für die Organisation ihr Leben aufs Spiel gesetzt oder hingegeben haben, sind eindrucksvoll. Im Verwaltungsalltag ist der Personalbereich heute jedoch immer mehr durch arbeitsintensive, routinemäßige Tätigkeiten und die mechanische Befolgung komplexer Regelwerke und schwerfälliger Abläufe gekennzeichnet, die die Programmausführung eher behindern als voranbringen und die nicht dazu angetan sind, das volle Leistungspotential der Bediensteten auszuschöpfen.

230. Darüber hinaus gilt es, weitere wichtige Fragen anzugehen, unter anderem die folgenden:

- Die Ziele der Organisation hinsichtlich einer ausgewogenen geographischen Stellenverteilung und einer ausgewogenen Vertretung der Geschlechter sind noch nicht erreicht. So sind beispielsweise derzeit weniger als 20 Prozent der leitenden Dienstposten mit Frauen besetzt, und der Frauenanteil insgesamt liegt bei nur 36 Prozent. Eine Reihe von Mitgliedstaaten ist noch immer nicht mit Bediensteten vertreten.
- Das Durchschnittsalter der VN-Bediensteten beträgt 49 Jahre; nur 14 Prozent sind unter 40 und weniger als 5 Prozent unter 35 Jahre alt. Projektionen deuten darauf hin, daß innerhalb der kommenden zehn Jahre mindestens 4.500 Bedien-

stete in den Ruhestand treten werden. Dies eröffnet der Organisation die Chance – und stellt sie vor die Herausforderung – eine Verjüngung zu erreichen, bewährten und aussichtsreichen Bediensteten Aufstiegschancen zu bieten, dringend benötigte Fachkenntnisse in die Organisation einzubringen und beträchtliche Fortschritte hinsichtlich der ausgewogenen geographischen Stellenverteilung und der ausgewogenen Vertretung der Geschlechter zu erzielen.

- Die Organisation beschäftigt mehr Bedienstete im Personalbereich (das Verhältnis liegt bei 1:37) als viele andere Organisationen vergleichbarer Größe und Komplexität.
- Das Management der Vereinten Nationen, einschließlich der leitenden Bediensteten, wurde in der Vergangenheit nicht für eine wirksame Führung des ihm anvertrauten Personals ausgebildet; erst 1995 wurde ein verpflichtendes Personalführungstraining eingeführt, um die Führungsfähigkeiten der Manager, ihre Fähigkeit zu strategischer Sichtweise und ihr Eintreten für die Personalentwicklung zu verbessern.
- Der Ernennung der leitenden Mitarbeiter durch den Generalsekretär kommt für die Leistungsfähigkeit der Organisation entscheidende Bedeutung zu. Um einen hohen Leistungsstandard sicherzustellen, muß der Generalsekretär bei der Auswahl der Kandidaten auf das richtige Verhältnis von Fachkenntnissen und Management- und Führungsqualitäten achten. In nur wenigen Bereichen hat die Wahrnehmung der Verantwortlichkeiten des Generalsekretärs größere Auswirkungen auf die Schlagkraft und Leistungsfähigkeit der Organisation als bei der Ernennung dieser leitenden Mitarbeiter.

231. Aufbauend auf der Personalmanagementstrategie des Generalsekretärs, welche sich die Generalversammlung zu eigen gemacht hat, werden derzeit Maßnahmen ergriffen, um diese Fragen in Angriff zu nehmen. Es wurde eine Einigung über einen neuen Verhaltenskodex für die Bediensteten erzielt, der der Generalversammlung auf ihrer zweiundfünfzigsten Tagung zur Behandlung vorgelegt werden soll. Im Programmhaushaltsvoranschlag für 1998-1999 ist eine bescheidene Erhöhung des Ansatzes für Mitarbeiterfortbildung vorgesehen, doch sind dringend weitere Maßnahmen erforderlich, um das bestmögliche Management der Personalressourcen der Organisation sicherzustellen.

232. Einige Fragen reichen über das VN-Sekretariat hinaus und müssen im umfassenderen Kontext des Systems der Vereinten Nationen behandelt werden. So ist beispielsweise die Kommission für den internationalen öffentlichen Dienst hauptverantwortlich für die Festlegung der Beschäftigungsbedingungen im VN-System, die mit darüber entscheiden, ob die Organisation Mitarbeiter mit den erforderlichen Qualifikationen und entsprechendem Kaliber an sich binden kann. Eine angemessene Besoldung der Bediensteten und die objektive Festlegung ihrer Beschäftigungsbedingungen sind unerlässlich. In diesem Zusammenhang wird eine Überprüfung der Zusammensetzung, des Mandats und der Arbeitsweise der Kommission für den internationalen öffentlichen Dienst zum Erfolg der Reformmaßnahmen beitragen, die von den Organisationen des gemeinsamen Systems gegenwärtig unternommen werden.

233. Das Personalmanagementkonzept der Vereinten Nationen wird Gegenstand einer gründlichen Überprüfung sein, die von einer zu diesem Zweck eingerichteten Arbeitsgruppe durchgeführt werden soll. Diese Arbeitsgruppe wird sich aus Personalexperten des privaten und des öffentlichen Sektors zusammensetzen und Beiträge des Managements und der Bediensteten berücksichtigen. Der Generalsekretär wird diese Überprüfung bis Anfang 1998 abschließen und in einer Reihe wichtiger Bereiche des Personalmanagements, die unter seine Zuständigkeit fallen, entsprechende Maßnahmen ergreifen. Angelegenheiten, die eine Beschlußfassung der Generalversammlung erfordern, werden dieser auf ihrer dreiundfünfzigsten Tagung zur Behandlung vorgelegt.

### Maßnahme 18

Bis Anfang 1998 wird eine grundlegende Überprüfung stattgefunden haben, wesentliche Fortschritte werden bis dahin erzielt und ein Programm mit weiteren Maßnahmen im Bereich des Personalmanagements der Organisation wird ausgearbeitet worden sein. Dabei werden in den Bereichen Rekrutierung und Stellenbesetzung, Personalplanung, Laufbahnprinzip und Entlohnungspakete, Laufbahnplanung und Mobilität, Leistungssteuerung und Konsultationen zwischen Personal und Leitung konkrete Maßnahmen identifiziert und durchgeführt werden, mit dem Ziel,

- ein weltweit agierendes Team für die Vereinten Nationen der Zukunft mit mobileren Berufsbediensteten zu schaffen, die für das globale Sekretariat tätig sind, wodurch sowohl die Programmausführung als auch die Laufbahnförderung besser unterstützt werden sollen;
- die Rekrutierungs- und Stellenbesetzungspolitik und die entsprechenden Verfahren zu schaffen, um den Bedürfnissen der Programmleiter besser Rechnung zu tragen, den Bediensteten Aufstiegschancen zu bieten, dringend benötigte Fertigkeiten einzubringen und greifbare Fortschritte hinsichtlich der ausgewogenen geographischen Stellenverteilung und der ausgewogenen Vertretung der Geschlechter zu erzielen, wobei das Nahziel wäre, daß bis spätestens 1999 alle Mitgliedstaaten vertreten sind;
- die Verwaltungsabläufe so weit wie möglich zu vereinfachen und die Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten für das Personalmanagement innerhalb eines Systems der klaren Festlegung der Zuständigkeiten und Rechenschaftspflicht möglichst weit zu delegieren, um die Programmausführung besser zu unterstützen und die Verwaltungskosten zu senken;
- durch Belohnungen und Anerkennung Leistungsanreize zu schaffen, Maßnahmen zum Umgang mit unterdurchschnittlicher Leistung zu entwickeln und die Ergebnisverantwortung zu verankern;
- die Kommunikation und Konsultation zwischen Personal und Leitung zu verbessern, damit die Bediensteten einen möglichst großen Beitrag zum

Reformprozeß leisten und die Gesamtleistungsfähigkeit der Organisation gesteigert wird;

- die Programmausführung zu unterstützen, indem den Programmleitern höhere Flexibilität eingeräumt wird und indem ein optimales Verhältnis zwischen Dauer- und Zeitpersonal hergestellt wird.

#### Maßnahme 19

Einrichtung eines einmaligen, mit bis zu 15 Millionen Dollar dotierten Programms für Umschulungs- und Versetzungsmaßnahmen, das aus bewilligten Haushaltsmitteln finanziert wird, zur Unterstützung der von den angesprochenen Reformmaßnahmen betroffenen Bediensteten.

#### Maßnahme 20

Der Generalsekretär wird sich bei der Ernennung leitender Mitarbeiter des Rates einer informellen Gruppe unabhängiger Berater versichern.

#### Empfehlungen

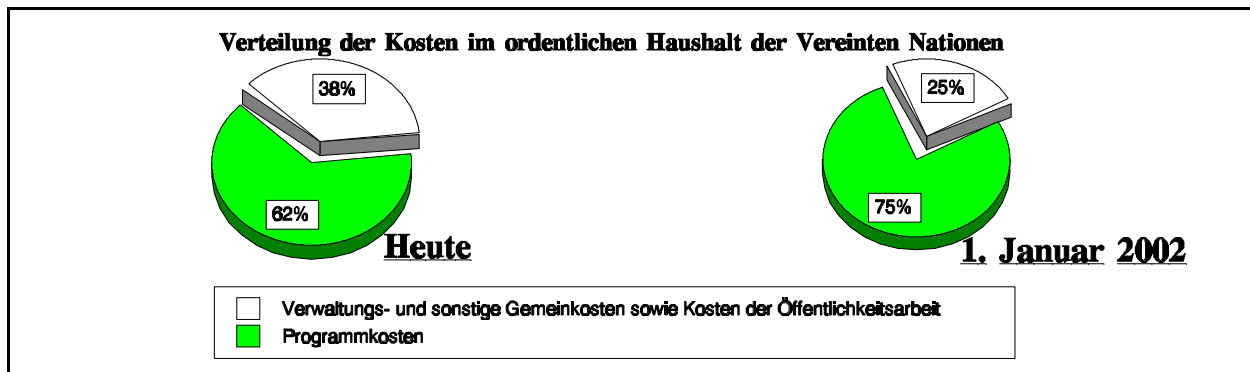
Die Generalversammlung soll eine Überprüfung der Kommission für den internationalen öffentlichen Dienst einleiten, die sich unter anderem auf ihr Mandat, ihre Zusammensetzung und ihre Arbeitsweise erstreckt, mit dem Ziel, sie besser für die Herausforderungen zu rüsten, denen sich das System der VN-Organisationen gegenüber sieht.

Die Generalversammlung soll den Verhaltenskodex für die VN-Bediensteten billigen, der daraufhin in das Personalstatut und die Personalordnung integriert werden wird.

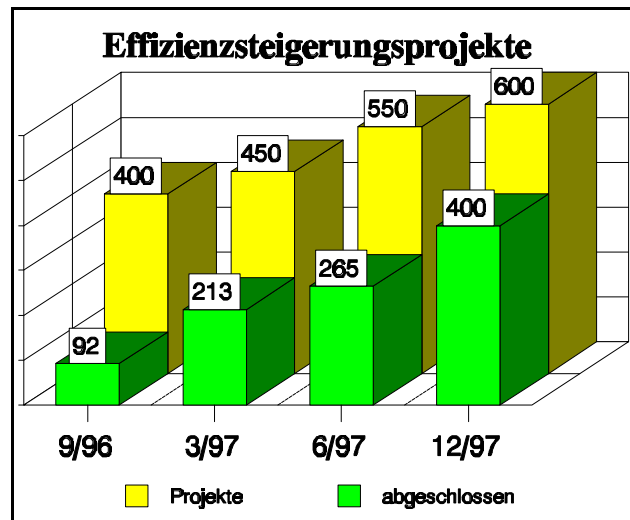
Strategie 2: Schaffung einer "Entwicklungsdividende" durch Einsparungen bei den Verwaltungs- und sonstigen Gemeinkosten

234. Ein zu großer Anteil des ordentlichen Haushalts der Vereinten Nationen entfiel bisher auf die Verwaltungs- und sonstigen Gemeinkosten, einschließlich der Kosten für die Öffentlichkeitsarbeit. Am 17. März 1997 setzte der Generalsekretär das konkrete Ziel, den Anteil dieser Kosten am ordentlichen Haushalt des Sekretariats um ein Drittel zu senken und die so entstehende "Dividende" dem Wirtschafts- und Sozialbereich zuzuschlagen, was mit einer Senkung der Gemeinkosten und der Kosten der Öffentlichkeitsarbeit von 38 auf 25 Prozent des ordentlichen VN-Haushalts verbunden ist (siehe Abbildung). Nun schlägt der Generalsekretär vor, einen Sonderhaushalt für Entwicklungsprogramme einzurichten, der aus den erzielten Einsparungen finanziert werden soll. Mit den im Rahmen der Voranschläge für den ordentlichen Haushalt 1998-1999 erzielten Einsparungen und mit Unterstützung der Mitgliedstaaten, beispielsweise durch eine Verringerung der Zahl von Tagungen und Dokumenten, würde es möglich, bis zu dem 2002 beginnenden Zweijahreszeitraum eine Effizienzdividende von mindestens 200 Millionen Dollar zu akkumulieren. Der Generalsekretär beabsichtigt,

diese Entwicklungsdividende zu realisieren und schlägt vor, den Sonderhaushalt mit den im Rahmen des ordentlichen Haushalts 1996-1997 erzielten Einsparungen einzurichten.



235. Einsparungen dieser Größenordnung sind realisierbar. Leiter und Personal haben im Laufe des vergangenen Jahres sekretariatsweit mehr als 550 Effizienzsteigerungsprojekte entworfen und initiiert, durch die Dienstleistungen verbessert, Doppelarbeit vermieden, Verfahrensabläufe beschleunigt, Größeneinsparungen erzielt und die Informationstechnologie besser genutzt wird (siehe Abbildung). Bis zum 30. Juni waren etwa 265 dieser Projekte abgeschlossen; sie alle leisten einen Beitrag zur Verbesserung des Managements und der Fähigkeit der Organisation, mit den reduzierten von der Generalversammlung bewilligten Mitteln zurecht-



zukommen<sup>8</sup>. Dies zeigt, daß diejenigen, die die Arbeit tun, die Probleme durchschauen und oftmals die besten Lösungen zur Verbesserung von Qualität und Leistung finden können. Nun wird von den Führungskräften verlangt, den Wandlungsprozeß des Managements der Organisation zu beschleunigen, wobei der Verbesserung der Schlagkraft und der Dienstleistungen für die Mitgliedstaaten sowie der Erzielung von Einsparungen zur Schaffung einer "Entwicklungsdividende" besonderes Augenmerk gelten soll.

<sup>8</sup>Strengthening of the United Nations System. Review of the Efficiency of the Administrative and Financial Functioning of the United Nations. Schreiben des Generalsekretärs vom 21. April 1997 an den Präsidenten der Generalversammlung (A/51/873).



### Maßnahme 21

Die zentralen Büros für Verwaltungs- und Unterstützungsdienste sowie alle Hauptabteilungen und Büros werden genaue Einsparungsvorgaben für die Senkung ihrer Verwaltungs- und sonstigen Gemeinkosten während der beiden nächsten Zweijahreshaushalte erhalten, mit dem Ziel, eine "Entwicklungsdividende" zu schaffen, die bis zu dem am 1. Januar 2002 beginnenden Zweijahreszeitraum auf mindestens 200 Millionen Dollar anwachsen und dem Sonderhaushalt für Entwicklungsprogramme zugeführt werden soll.

### Maßnahme 22

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus den Effizienzprüfungen und in enger Abstimmung mit dem Haushaltsverfahren und den Haushaltszielen werden die Hauptabteilungen und Büros auch weiterhin Managementprüfungen durchführen, um die Ausführung der mandatsgemäßen Programme zu verbessern, die Dienstleistungen für die Mitgliedstaaten auszubauen und Möglichkeiten zu benennen, wie die Vorgaben für die Senkung der Gemeinkosten erreicht werden können.

### Empfehlung

Die Generalversammlung soll einen Sonderhaushalt einrichten, der aus den durch die Senkung der Verwaltungs- und Gemeinkosten erzielten Einsparungen gespeist wird, und den genauen Verwendungszweck dieser Mittel und die mit ihrer Verwendung verbundenen Leistungskriterien angeben.

### Strategie 3: Erhöhung der Handlungsfähigkeit und Verantwortlichkeit der zuständigen Führungskräfte

236. Allzu oft wird die Ausführung auftragsgemäßer Programme durch ein Dickicht bürokratischer Verfahren und Regelungen behindert, wobei die Verantwortung für den Einsatz der Ressourcen in den Händen von Verwaltungsbeamten liegt, die keinerlei Rechenschaft über die Programmausführung ablegen müssen. Dies ist weder zweckmäßig noch wirtschaftlich. Sowohl die Entscheidungsbefugnis als auch die Verantwortung für die finanziellen und menschlichen Ressourcen muß bei den jeweils zuständigen Führungskräften liegen, damit sie die ihnen übertragenen Aufgaben erledigen und für die Ergebnisse zur Rechenschaft gezogen werden können.

237. Derzeit wird an einem integrierten System der Rechenschaftspflicht gearbeitet, bei dem Routineentscheidungen stärker delegiert und gleichzeitig klare hierarchische Zuständigkeiten festgelegt, Zielsetzungen und Leistungsnormen geklärt und angemessene Aufsichts-, Belohnungs- und Sanktionsmechanismen geschaffen werden. Der Generalsekretär hat das ganze Gewicht seiner Autorität eingesetzt, um in der Wirtschaftskommission für Lateinamerika und die Karibik (ECLAC), im Büro der Vereinten Nationen in Wien und in den Konferenzdiensten ein Pilotprojekt zur Erprobung innovativer Managementkonzepte durchzuführen, das als Ausgangspunkt für spätere sekretariatsweite Innovationen dienen könnte.

### Maßnahme 23

Der Generalsekretär wird Maßnahmen treffen, um ein Höchstmaß an Weisungsbefugnissen und Verantwortung sowie die volle Rechenschaftspflicht für die Verwaltung personeller und finanzieller Ressourcen an die zuständigen Führungskräfte innerhalb des Liniensystems zu delegieren.

#### Strategie 4: Vereinfachung von Abläufen, Verfahren und Vorschriften

238. Einer der Hauptzwecke von Vorschriften und administrativen Verfahren ist es, die erfolgreiche Durchführung auftragsgemäßer Aktivitäten zu unterstützen und dabei gleichzeitig Transparenz und Rechenschaftspflicht sicherzustellen. Dies war bei den Vereinten Nationen aufgrund veralteter Erlasse, Überregulierung, zu vieler Regelungsebenen und mangelhaften Zugangs zu den gültigen Vorschriften nicht immer der Fall. Häufig ist die Befolgung einer Überzahl an Vorschriften und Verfahren zum Selbstzweck geworden, was zu Frustration unter den Führungskräften geführt und die effiziente Ausführung auftragsgemäßer Programme gefährdet hat. Dies war besonders im Personalbereich der Fall. Der Generalsekretär hat daher eine umfassende Reform der internen Vorschriften und der Verwaltungserlasse eingeleitet, mit dem Ziel, die Anzahl der Vorschriften zu verringern, sie gleichzeitig zu modernisieren, ihre Einhaltung zu erleichtern und alle Vorschriften unter anderem auch auf elektronischem Wege leichter zugänglich zu machen.

239. Der Generalsekretär hat außerdem ein umfassendes Programm zur Straffung der zentralen Verwaltung der Organisation und zur Vereinfachung ihrer Verwaltungsabläufe eingeleitet und ist derzeit im Begriff, Neuerungen im Beschaffungswesen und im Personalmanagement einzuführen, namentlich bei der Rekrutierung, der Bearbeitung von Vorgängen im Zusammenhang mit den Gehältern und sonstigen Leistungen sowie der Einstufung der Bediensteten. Der Sekretariats-Bereich Personalwesen und -management wird auf diese Weise entlastet und erhält so mehr Spielraum, um strategischere Aufgaben in den Bereichen der Personalpolitik, der Beratung und der Überwachung wahrzunehmen. Diejenigen Veränderungen, die der Genehmigung durch die Generalversammlung bedürfen, werden ihr zur Beratung und zur Beschlußfassung vorgelegt.

### Maßnahme 24

Die Vorschriften und Verwaltungserlasse der Organisation werden überprüft und gestrafft werden.

### Maßnahme 25

Die Abläufe in den Bereichen Beschaffung und Personalverwaltung werden bis Dezember 1997 und die Finanz- und sonstigen Abläufe bis Dezember 1998 wesentlich vereinfacht sein.

### Strategie 5: Ergebnisorientiertes Haushaltsverfahren: Übergang vom Mikromanagement zur Gesamtverantwortung

240. Zur weiteren Stärkung des Managements der Organisation schlägt der Generalsekretär vor, daß die Vereinten Nationen bei der Haushaltsplanung, -aufstellung und -berichterstattung mehr Gewicht auf die Ergebnisse legen und daß die Generalversammlung den Haushaltsplan der Organisation von einer Inputrechnung auf die Ergebnisverantwortung umstellt. Dies folgt einem Trend, der in vielen entwickelten wie auch Entwicklungsländern zu beobachten ist, und bedeutet, daß bei der Haushaltsplanung, -aufstellung, -berichterstattung und -aufsicht das Gewicht künftig nicht mehr darauf gelegt wird, wie die Dinge getan werden, sondern darauf, welche Ergebnisse erzielt werden. Dazu gehört auch, daß die bei der Erbringung der Ergebnisse tatsächlich entstandenen Kosten ermittelt und die Ressourcen entsprechend zugeteilt werden. Diese neue Konzept wird die Grundlage für den Übergang vom Mikromanagement im Haushaltsverfahren zu einer möglichen neuen Ära der Zusammenarbeit, der Transparenz und der Rechenschaftspflicht für die Erzielung der von den Mitgliedstaaten bestimmten Ergebnisse bilden.

241. Der Generalsekretär beabsichtigt, die Berichterstattung über die Ergebnisse zu verstärken und gleichzeitig sicherzustellen, daß im Haushaltsverfahren Informationen auf der Inputebene zur Verfügung stehen. Die in der ECLAC, dem Büro der Vereinten Nationen in Wien und den Konferenzdiensten durchgeführten Management-Pilotprojekte werden dazu herangezogen werden, bessere Meßverfahren für die Leistungserstellung zu finden sowie die Rechenschaftspflicht und Flexibilität der Führungskräfte zu stärken. Die neu konstituierte Hauptabteilung Management wird bei der Festlegung von Leistungsnormen, bei der Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen und bei der Leistungskontrolle mit den Programmleitern zusammenarbeiten.

#### Empfehlung

Die Generalversammlung soll die bestehenden Regelungen für das Planungs-, Programmierungs- und Haushaltsverfahren im Hinblick darauf überprüfen, daß sie in Zukunft verstärkt die strategische Orientierung vorgeben, eine bessere Messung der erbrachten Leistung und eine bessere Berichterstattung ermöglichen und mehr Gewicht auf die Ergebnisverantwortung anstatt auf die Inputrechnung legen – der Übergang zu einem ergebnisorientierten Haushaltsverfahren.

### Strategie 6: Ausweitung und Stärkung der Gemeinsamen Dienste

242. Die Organisationen der Vereinten Nationen teilen sich am Amtssitz und an anderen Dienstorten viele Einrichtungen und Dienste. Der Generalsekretär überprüft derzeit alle großen Unterstützungsdienste mit dem Ziel, die bestehenden gemeinsamen Dienste zu stärken und die Zusammenlegung von Dienstleistungen dort zu fördern, wo man sich davon größere Wirksamkeit und Effizienz verspricht. Diese Überprüfung erstreckt sich auf das Beschaffungswesen, die Informationstechnologien und die Telekommunikation, das Integrierte Führungs-Informationssystem, die Personalverwaltung, einschließlich des medizinischen Dienstes, auf die Finanzdienste wie Bankgeschäfte, Kassenverwaltung und Gehaltsbuchhaltung, auf die Rechts-

abteilung, die Bereiche Transport und Beförderung, die Sicherheitsdienste, die Verwaltung von Anlagen und Gebäuden, die Druckereien sowie die Archiv- und Dokumentenverwaltung.

243. Ziel ist dabei, sicherzustellen, daß die Unterstützungsdienste kostenwirksam arbeiten, fristgemäß qualitativ hochwertige Dienste erbringen und ihre "Kunden" voll zufriedenstellen. Dies setzt eine klare Preisstruktur für die gemeinsamen Dienste voraus, ferner ein transparentes Budgetierungs- und Erstattungssystem, Ergebnisverantwortung gegenüber den Bedarfsträgern, Mechanismen für Rückmeldungen der Kunden, Harmonisierung von Vorschriften, Leitlinien und Verfahren sowie Größeneinsparungen und die selektive Auslagerung von Aufgaben.

#### Maßnahme 26

- a) Die Qualität und Kostenwirksamkeit der bestehenden gemeinsamen Dienste wird erhöht werden, damit die Programme und die Programmleiter in den Vereinten Nationen und in den Fonds und Programmen eine bessere Unterstützung erhalten. Dies wird erreicht, indem die Beschaffungsdienste am Amtssitz bis Januar 1998 so weit wie möglich zusammengefaßt werden, unter Berücksichtigung des Bedarfs im Feld und des vorhandenen Sachverstands im Beschaffungsbereich, mit dem letztendlichen Ziel des verstärkten Einsatzes der Beschaffung auf elektronischem Wege und organisationsweiter Ausschreibungen in Schlüsselbereichen, indem eine einheitliche Managementkultur geschaffen wird, die Informationstechnologien, Telekommunikationseinrichtungen und -dienste kostenwirksam bereitstellt, und indem konkrete Schritte unternommen werden, um die Bereitstellung der beschriebenen gemeinsamen Unterstützungsdienste zu verbessern.
- b) An den Amtssitzen der Vereinten Nationen in New York, Genf und Wien werden eine oder mehrere Einrichtungen für gemeinsame Dienste geschaffen werden, die für alle VN-Organisationen bestimmte gemeinsame Dienste erbringen.

#### Strategie 7: Elektronische Vernetzung der Vereinten Nationen

244. Am 30. Juni 1997 wurde der Grundstein für die elektronische Vernetzung der Vereinten Nationen gelegt. Alle ständigen Vertretungen in New York wurden an das Internet angeschlossen, in seine Benutzung eingewiesen und verfügen nunmehr über Zugriff auf die Webseite der Vereinten Nationen und die Dokumente im optischen Speicherplattensystem. So liegt den Vertretungen das Daily Journal vor Sitzungsbeginn in elektronischer Form vor, Dokumente können auf elektronischem Weg in die Hauptstädte versandt werden, und den Mitarbeitern der Vertretungen steht auf Knopfdruck eine gewaltige Datenmenge zur Verfügung, die nach Bedarf abgefragt werden kann.

245. Diese einfache Veränderung zeigt, welche Möglichkeiten sich dank der Revolution in der Informationstechnologie auftun. Die Fortschritte in der Informations- und Kommunika-

tionstechnologie ermöglichen es, die Erstellung, Aufbewahrung und Verbreitung von VN-Dokumenten zu modernisieren, höherwertige Dokumente zu niedrigeren Kosten anzubieten und dabei noch einen weitaus größeren Interessentenkreis in allen Mitgliedstaaten zu erreichen.

246. Die Fortschritte in der Informationstechnologie bilden die Grundlage für Effizienz- und Effektivitätssteigerungen bei der Ausführung der Sachprogramme wie auch beim Management der Vereinten Nationen (siehe Anhang). Ein beachtenswerter Erfolg der Vereinten Nationen war die Entwicklung eines Integrierten Führungs-Informationssystems, das derzeit auf alle Büros der Vereinten Nationen außerhalb des Amtssitzes ausgedehnt wird. Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO), das UNDP und das UNICEF gehen zur Nutzung der Funktionen des Systems im Bereich des Personalwesens über. Im gesamten VN-System vollziehen sich durch die Modernisierung und Automatisierung von Abläufen bedeutsame Veränderungen.

247. Die Vereinten Nationen wenden der grundlegenden Infrastruktur verstärkt ihre Aufmerksamkeit zu, nämlich der Art und Weise, wie Daten über das Internet, das Intranet und konkrete Berichte zu ihren Nutzern gelangen, sowie den Systemen zur Unterstützung der Erstellung, Aufbewahrung und Verbreitung von Sitzungsdokumenten und sonstigen Informationen.

#### Maßnahme 27

- a) Die Webseite und die Homepage der Vereinten Nationen sowie ähnliche Seiten wie das Relief Web werden ausgebaut, und elektronische Nachrichten auf dem Internet für die Delegierten, die Mitgliedstaaten, die nicht-staatlichen Organisationen und die breite Öffentlichkeit werden rationalisiert und ausgeweitet.
- b) Mit der Ersetzung ihrer Hauptdokumentationssysteme werden die internen Systeme zur Erstellung, Aufbewahrung und Verbreitung von Dokumenten modernisiert werden, namentlich auch Terminologiedatenbanken und die informationstechnologischen Hilfsmittel zur Unterstützung der elektronischen Erstellung, Kontrolle, Verwaltung und Verbreitung von Dokumenten.
- c) Das Intranet wird verstärkt zur Erleichterung der internen Kommunikation und zur Vereinfachung und Straffung von Verwaltungsabläufen herangezogen.
- d) Eine Strategie für die Informationstechnologie am Amtssitz in New York sowie in den Büros außerhalb des Amtssitzes wird fertiggestellt und angenommen werden, die eine angemessene Infrastruktur und ausreichende Investitionen zur Unterstützung des Personals und der Dienstleistungen für die Mitgliedstaaten sicherstellt.

### Strategie 8: Schaffung von Verfahren zur systematischen Behandlung konkreter Fragestellungen

248. An vielen Aufgaben, die dem VN-System von unterschiedlichen Leitungsorganen übertragen wurden, ist mehr als eine Organisation mit Aktivitäten und Interessen auf dem betreffenden Sachgebiet beteiligt. Die Koordinierung dieser Aktivitäten oblag bisher weitgehend dem Verwaltungsausschuß für Koordinierung. Mit der wachsenden Notwendigkeit eines systembezogenen und integrierten Entwicklungsansatzes jedoch müssen die traditionellen Koordinierungsprozesse durch eine Reihe praktischer Vorkehrungen ergänzt werden, durch die sichergestellt wird, daß die betreffenden Fragestellungen von allen beteiligten Organisationen sowohl innerhalb des VN-Systems als auch von anderen zuständigen zwischenstaatlichen und nichtstaatlichen Organisationen aktiver und auf kooperative Weise behandelt werden. Es gibt bereits nützliche Präzedenzfälle für derartige Vorkehrungen, beispielsweise in Form der vom Sekretariat der VN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung eingerichteten Arbeitsgruppen zur Vorbereitung des Umweltgipfels von Rio. Auch die vom Verwaltungsausschuß für Koordinierung entwickelten Konzepte zur Förderung koordinierter Folgemaßnahmen zu den Weltkonferenzen und zur Umsetzung der Systemweiten Sonderinitiative für Afrika sind in diesem Zusammenhang von Bedeutung.

249. Diese Erfahrungen deuten darauf hin, wie wichtig es sein kann, für bestimmte Situationen oder Fragestellungen spezielle Arbeitsgruppen einzurichten, in denen jede der wichtigsten Organisationen vertreten ist, die an dem jeweiligen Bereich Interesse hat oder diesbezügliche Beiträge leisten kann. Für jede solche Aktivität würde eine federführende Organisation bestimmt, wobei nach Bedarf federführende Stellen für nachgeordnete Aktivitäten bestimmt werden können. Die federführende Organisation würde in jedem Fall die Sekretariatsdienste für die Gruppe erbringen. Die Teilnehmer einer solchen Gruppe müßten übereinkommen, a) in völliger Transparenz allen anderen Teilnehmern Informationen über ihre jeweiligen Pläne zu Aktivitäten auf dem betreffenden Gebiet zur Verfügung zu stellen; b) die anderen Teilnehmer über vorgeschlagene neue Initiativen in Kenntnis zu setzen und sie dazu zu konsultieren; c) einen Beitrag zu einem Planungsrahmen für den betreffenden Sachbereich zu leisten, der es erlaubt, die Pläne und Aktivitäten jedes Teilnehmers im Rahmen der gesamten Bandbreite der Aktivitäten zu überprüfen, die die Teilnehmer in diesem Sachbereich durchführen; d) einander zu konsultieren, mit dem Ziel, einen einvernehmlichen Prioritätenkatalog für den Sachbereich zu erstellen und sich darüber zu einigen, durch welche Maßnahmen jede teilnehmende Organisation diese Prioritäten am besten verwirklichen helfen kann, sowie eine rationellere und kostenwirksamere Nutzung ihrer jeweiligen Kapazitäten und Ressourcen zu erzielen.

250. Derartige Gruppen könnten jederzeit in allen Bereichen eingerichtet werden, wo dies die Teilnehmer für nützlich erachten, und in anderen Fällen auf Ad-hoc-Basis bei Fragestellungen, die in absehbarer Zeit prioritären Charakter annehmen werden, die jedoch nicht notwendigerweise im selben Grad einer laufenden Zusammenarbeit bedürfen. Gruppen zur systematischen Behandlung konkreter Fragestellungen könnten sich insbesondere in Bereichen als wertvoll erweisen, in denen keine einzelne Organisation oder Stelle der Vereinten Nationen primäre Zuständigkeit besitzt, beispielsweise in den Bereichen Energie und Technologie.

### Maßnahme 28

Der Generalsekretär wird sich mit dem Verwaltungsausschuß für Koordinierung über Möglichkeiten zur Einführung von Methoden und Verfahren zur systematischen institutionenübergreifenden Behandlung konkreter Fragestellungen ins Benehmen setzen. Der Exekutivausschuß für wirtschaftliche und soziale Angelegenheiten sowie die VN-Gruppe für Entwicklung werden gebeten, bei der Benennung der Bereiche behilflich zu sein, in denen Netzwerke zur systematischen Behandlung konkreter Fragestellungen nutzbringend eingesetzt werden könnten, und die geeignete federführende Stelle zu bezeichnen.

### C. Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

251. Die Arbeitsgruppe für die Neuausrichtung der Informationstätigkeit der Vereinten Nationen wurde vom Generalsekretär nach der Ankündigung seiner Reformpläne am 17. März 1997 eingesetzt, mit dem Auftrag, die Ausgangsbasis für eine um drei Hauptthemen gruppierte Neuausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit zu liefern. Erstens wird die Informationstätigkeit der Vereinten Nationen in Zukunft darauf abgestellt sein, den Regierungen, Medien, nichtstaatlichen Organisationen und anderen Multiplikatoren unter Einsatz der modernsten Medientechnologien und -verfahren Kommunikations- und Informationsdienste zu leisten. Zweitens wird die Informationskapazität des Sekretariats enger mit allen Tätigkeiten der Fachabteilungen und -bereiche verbunden sein und diese unmittelbar unterstützen. Drittens werden die Ressourcen dezentralisiert und auf die Landes- und Regionalebene verlagert, während die vorhandenen Kapazitäten verstärkt genutzt werden. Der Prozeß der Eingliederung der die Entwicklungsländer bedienenden Informationszentren in das Büro des jeweiligen residierenden Koordinators wird vollendet werden.

252. Die Arbeitsgruppe hat dem Generalsekretär ihren Bericht vorgelegt. Ihre zum Teil recht weitreichenden Schlußfolgerungen und Empfehlungen werden sorgfältig geprüft werden. Der Exekutivkoordinator für die Reform der Vereinten Nationen wird den Bericht der Arbeitsgruppe überprüfen und Empfehlungen zur Prüfung durch den Generalsekretär ausarbeiten. Durch die Straffung und Konzentration der Anstrengungen werden beim Anteil der derzeit für Informationstätigkeiten aufgewandten Mittel insgesamt Einsparungen erzielt werden.

253. Der Generalsekretär unterstützt nachdrücklich den Grundsatz der Konsolidierung der Kommunikationstätigkeiten unter der Leitung eines Bediensteten in herausgehobener Position, wie auch die Hauptstoßrichtung des Berichts der Arbeitsgruppe, nämlich a) daß die Vereinten Nationen nur unter der starken, zentralisierten Führung einer einheitlichen Kommunikationsfunktion durch einen Bediensteten in herausgehobener Position, der Teil des unmittelbaren Teams des Generalsekretärs ist, zu einer öffentlichkeitswirksamen und modernen kommunikationsorientierten Organisation werden können und b) daß die Informationskapazität der Vereinten Nationen auf Landesebene, wo die Organisation bereits etwa 40 Prozent der Mittel der Hauptabteilung Presse und Information einsetzt, auf ideenreiche Weise durch örtliche Partnerschaften mit VN-Vereinigungen, anderen nichtstaatlichen Organisationen und Teilen

des VN-Systems wesentlich gestärkt werden muß. Allein schon die Art und der Zweck derartiger Partnerschaften – vermehrte Wirksamkeit auf nationaler Ebene – setzen voraus, daß die diesbezüglichen Regelungen in enger Zusammenarbeit mit den einzelnen Regierungen geprüft werden und daß die Ergebnisse die volle Unterstützung dieser Regierungen genießen.

254. Die wichtigsten Schlußfolgerungen der Arbeitsgruppe werden nachstehend kurz zusammengefaßt.

255. Die Arbeitsgruppe stellte fest, daß sich die breite und allgemeine Unterstützung für die Vereinten Nationen in der Öffentlichkeit nur gelegentlich in einem nennenswerten Echo zugunsten der Weltorganisation niederschlägt. Obwohl sich die Vereinten Nationen in der Weltmeinung eines soliden Respekts erfreuen, scheint die Organisation in einer Reihe von Ländern unter einer Vertrauenserosion zu leiden. Die Organisation muß in der Lage sein, ihre Rolle und das Spektrum der von ihr wahrgenommenen Aufgaben in der Öffentlichkeit verständlich darzustellen. Dabei sollte sie auf eine Vielfalt technologischer Neuerungen zurückgreifen können.

256. Wie die Arbeitsgruppe erläuterte, können in einem solchen Klima entschlossene Minderheiten, die der Agenda der Vereinten Nationen mißtrauisch gegenüberstehen, die Politik einzelner Staaten gegenüber den Vereinten Nationen in einem Maß beeinflussen, das in keinem Verhältnis zur tatsächlichen Bedeutung solcher Gruppierungen steht. Während politische Rückschläge wie im ehemaligen Jugoslawien, in Somalia und Ruanda ihren Tribut fordern, wird der Organisation in der Welt weit dauerhafterer Schaden dadurch zugefügt, daß sie als entfernte Weltbürokratie mit geringer unmittelbarer Bedeutung für das Leben des einfachen Menschen gesehen wird.

257. Dem müßte nicht so sein. Meinungsumfragen in den Industrie- wie auch den Entwicklungsländern haben ergeben, daß sich die Sorgen der Menschen um dieselben Fragen drehen, die im Mittelpunkt der Agenda der Vereinten Nationen stehen: die Herbeiführung des Friedens, die Bekämpfung von Verbrechen, Drogen und Krankheiten, die Förderung der Beschäftigung und der Bildung und der Schutz der Umwelt und der Menschenrechte. Nur selten ist man sich jedoch auf nationaler Ebene dessen bewußt, daß die Vereinten Nationen sich dieser Fragen annehmen und dafür relevant sind.

258. Aufgrund ihrer weltweiten Präsenz und ihrer globalen Agenda könnten die Vereinten Nationen von den Menschen überall in der Welt als unverzichtbare Weltinstitution angesehen werden. Die Regierungen benutzen die Vereinten Nationen nach wie vor als das wichtigste Weltforum, durch das sie ihre nationalen und regionalen Anliegen projizieren können. Daneben ist der wachsenden Zahl von Aktivisten, Interessenvertretungen und anderen Vertretern der erstarkten Bürgergesellschaften sehr daran gelegen, mit der Tätigkeit der Vereinten Nationen assoziiert zu sein.

259. Während einige Probleme im Zusammenhang mit dem Image der Organisation durch bessere Kommunikation und selbstbewußtere Präsentation in den Griff zu bekommen wären, muß außerdem eine grundlegendere Änderung in der Art und Weise stattfinden, in der die Vereinten Nationen ihrer Tätigkeit nachgehen. Die Organisation muß so dargestellt werden, daß ihre Stärken klar erkenntlich sind und ihre Relevanz für das tägliche Leben der Menschen



zum Ausdruck kommt. Somit ist offenkundig, was die Priorität der Vereinten Nationen im Bereich der Kommunikation sein muß: einen Bezug zu allen Menschen herzustellen.

### Eine Kommunikationsstrategie

260. Die Arbeitsgruppe hat die folgenden Leitprinzipien für eine neue Kommunikationsstrategie der Vereinten Nationen empfohlen:

- a) Die Aufgabe der Kommunikation sollte im Mittelpunkt des strategischen Managements der Organisation stehen.
- b) Die weltweiten Botschaften, Tätigkeiten und Informationen der Vereinten Nationen müssen sinnvoll auf den örtlichen Kontext zugeschnitten sein. Dazu bedarf es einer wirksameren zentralen Managementkapazität, eines hohen Grades der Delegation an Kommunikationsprogramme auf Landesebene, die mit angemessenen Ressourcen ausgestattet werden, und einer beträchtlichen Verstärkung des Informationsflusses in beiden Richtungen.
- c) Die Vereinten Nationen sind in erster Linie ein Forum für Ideen und Überzeugungsarbeit. Die ganze Organisation muß daher von einer Kultur der Kommunikation durchdrungen sein, für die alle leitenden Mitarbeiter, Botschafter, Delegierten und die Familie der Vereinten Nationen im weiteren Sinne die Verantwortung tragen.
- d) Die Fragestellungen, die die Mitgliedstaaten beschäftigen, müssen in einer Weise vermittelt werden, die auf weltweite und regionale Resonanz stößt; die Verkündung abstrakter Prinzipien löst heutzutage keine großen Emotionen mehr aus. Das gesamte VN-System sollte in die Öffentlichkeitskampagne eingebunden werden, namentlich auch deshalb, weil eine der wichtigsten Prioritäten der Vereinten Nationen die Förderung einer bestandfähigen wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung ist.
- e) Die Rolle des Generalsekretärs ist im heutigen Kommunikationsumfeld, in dem das Bild von Ländern und Unternehmen in der Öffentlichkeit maßgeblich von den jeweiligen Regierungs- und Konzernchefs geprägt wird, von zentraler Bedeutung.
- f) Die Generalversammlung und ihr Informationsausschuß sollten eine aktivere Rolle spielen, indem sie die strategischen Grundorientierungen für den Kommunikationsbereich vorgeben, wobei dem Sekretariat weit größere Verantwortung für die Festlegung der Methoden zur Erreichung der geforderten Ziele übertragen werden soll.
- g) Beim Einsatz von Mitteln für neu auftretende Prioritäten muß ausreichender Spielraum gegeben sein.
- h) Bei der Darstellung der Vereinten Nationen in der Öffentlichkeit muß eine klare Unterscheidung zwischen den beiden getrennten Aufgaben getroffen werden, die ihre hervorragende Stellung begründen: ihrer Rolle als einziges Weltforum, das die Debatte, Reflexion und schließlich Konsensbildung zwischen den Mitgliedstaaten ermöglicht; und ihrer durch den Generalsekretär, das Sekretariat und das gesamte VN-System wahrgenommenen Rolle als Sprachrohr, Anwalt von Anliegen und Durchführungsinstanz.

### Verstärkte Partnerschaft mit den Mitgliedstaaten

261. Die Arbeitsgruppe schenkte der Rolle der Mitgliedstaaten beträchtliche Aufmerksamkeit. Für den Übergang zu einer neuen Kommunikationsstruktur ist ein großes Maß an Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren des VN-Systems erforderlich, deren wichtigste die Mitgliedstaaten sind. Diese, so die Arbeitsgruppe, sollen gebeten werden, die verschiedenen Mandate der Hauptabteilung Presse und Information in ihrer Gesamtheit zu überprüfen und wirksamere, vereinfachte Regeln für die Erteilung neuer Aufträge festzulegen. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, daß ohne gesicherte Finanzierung keine neuen Aufträge erteilt werden; daß alle neuen Aufträge zeitlich begrenzt sind und Auslaufbestimmungen enthalten sollen; daß "Dekaden" abgeschafft, die Begehung von "Wochen" und "Monaten" eingeschränkt und nicht mehr als jeweils ein "Jahr" begangen werden soll; und daß der Informationsausschuß in Erwägung ziehen soll, ein einziges Mandat zu erteilen, in dem lediglich die Prioritäten festgelegt werden und in dem die Entscheidung darüber, wie die zugeteilten Mittel zur Erreichung der Ziele am besten einzusetzen sind, den Leitern überlassen wird.

262. Die Arbeitsgruppe kam zu dem Schluß, daß es eine vorrangige Aufgabe sein wird, das Problem des Images der Vereinten Nationen in der Öffentlichkeit anzugehen. Zu diesem Zweck müssen die Vereinten Nationen in ihrer Öffentlichkeitsarbeit die beiden zu unterscheidenden Funktionen, die für die einzigartige Stellung der Organisation in der Welt verantwortlich sind, entsprechend herausstellen. Erstens sind die Vereinten Nationen ein einzigartiges Weltforum, das die Debatte, Reflexion und schließlich die Herausbildung eines Konsenses ermöglicht. Zweitens sind sie – durch den Generalsekretär, das Sekretariat und die anderen Teile des Systems – Sprachrohr, Anwalt von Anliegen und Durchführungsinstanz für den erreichten Konsens. Ein Image, in dem diese beiden aufeinanderfolgenden Schritte – zuerst die Debatte, dann das Handeln – zum Ausdruck kommen, wird weit nachhaltiger sein als das derzeitige verschwommene Bild der Organisation, das nach Meinung der Arbeitsgruppe die öffentliche Wahrnehmung trübt.

#### D. Universität der Vereinten Nationen, Forschungsinstitute und damit zusammenhängende Organe

263. In unserer zunehmend interdependenten, globalen Zivilisation ist Wissen und dessen Anwendung im Rahmen von Technologie, Politikanalyse, Management, Marketing, Design und Kommunikation zur wichtigsten Quelle von Macht, Wertschöpfung und Wettbewerbsvorteilen geworden. Die Vereinten Nationen dürfen sich nicht mit dem im eigenen Verband vorhandenen Wissens- und Erfahrungsschatz zufrieden geben, sondern müssen hinausgehen und sich das Wissen, die Analysen und den Sachverstand der führenden Institutionen der Welt in jedem ihrer Tätigkeitsbereiche heranholen. Dies ist eine Hauptaufgabe der Universität der Vereinten Nationen und der anderen VN-Institute. Die Fähigkeit des Zugriffs auf Wissen sowie der Schaffung und Nutzung von Wissen wird eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg der Vereinten Nationen im 21. Jahrhundert sein.

264. Das VN-System hat im Laufe der Jahre eine beträchtliche Kapazität für Politikanalysen und -forschung entwickelt, die von einem Netz von Forschungsinstituten und ähnlichen Organen durchgeführt werden. Diese Institutionen sind direkt mit den Vereinten Nationen

verbunden und fallen in den meisten Fällen unter die Zuständigkeit der Generalversammlung oder des Wirtschafts- und Sozialrats. Zwischen diesen Instituten bestehen beträchtliche Unterschiede je nach ihrer Aufgabenstellung, ihren Finanzierungsmodalitäten und ihrer Verwaltungsstruktur. Das größte und bekannteste unter ihnen ist die Universität der Vereinten Nationen.

265. Grob gesprochen lassen sich diese Institutionen in drei verschiedene Kategorien einteilen: diejenigen, die sich mit Politikforschung befassen, diejenigen, die sich auf die Grundlagenforschung konzentrieren, und diejenigen, denen es vor allem um den Aufbau von Kapazitäten durch Ausbildung und verschiedene Arten der technischen Hilfe geht. Die Tätigkeiten einiger Institutionen fallen unter mehr als nur eine dieser Kategorien.

266. Die Probleme der Ausuferung und der Zersplitterung der Anstrengungen, die für die Tätigkeit der Vereinten Nationen in einer Reihe von Bereichen charakteristisch sind, sind auch in diesem Sektor offenkundig. Die Forschungsinstitute werden in erster Linie aus freiwilligen Beiträgen der Mitgliedstaaten und anderen Quellen finanziert. Eine Reihe der Institute sehen sich schwerwiegenden finanziellen Problemen gegenüber, so daß es für sie schwierig ist, gleichbleibende Leistungen zu erbringen. Die Qualität der Forschungsarbeiten und anderer Tätigkeiten schwankt somit beträchtlich. Bei einigen Instituten ist sogar ihr langfristiger Bestand in Frage gestellt.

267. Trotz der nützlichen Forschungsergebnisse, die einige der Institute erbracht haben, und der wertvollen Projekte zum Kapazitätsaufbau, die andere Institute durchführen, bleiben die Beiträge und Möglichkeiten der Forschungsinstitute insgesamt von der Gemeinschaft der Vereinten Nationen nach wie vor weitgehend ungenützt. Die Forschungsinstitute leben meist in ihrer eigenen Welt, abgehoben von der Arbeit und den Anliegen der Vereinten Nationen. Diese Distanz läßt sich zum Teil dadurch erklären, daß sie ihre Forschungsarbeiten und sonstigen Tätigkeiten mit einer gewissen Autonomie und nach strengen intellektuellen Grundsätzen betreiben müssen. Gleichzeitig muß jedoch betont werden, daß diese Institute als Teil des Verbands der Vereinten Nationen akademischen oder nichtstaatlichen Forschungsinstitutionen nicht gleichzustellen sind. Die VN-Institute sind verpflichtet, ihre Arbeit für die Vereinten Nationen in ihrer Gesamtheit sowohl relevant zu gestalten als auch sie ihnen zugänglich zu machen. Die Fähigkeit zur Herstellung enger Beziehungen zu anderen führenden akademischen Institutionen und zur Ausnutzung ihrer Kapazitäten ist nach wie vor nicht genügend entwickelt.

268. Im nächsten Jahrhundert wird der Rolle wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Politikanalyse, einschließlich der Sozialwissenschaften, als Entscheidungshilfe und Basis für die Beschlüsse der Mitgliedstaaten in zwischenstaatlichen Organen zunehmende Bedeutung zukommen. Die VN-Institute mit ihren Kapazitäten stellen dabei für die Vereinten Nationen eine wichtige potentielle Ressource dar. Es müssen Maßnahmen ergriffen werden, um sicherzustellen, daß den Vereinten Nationen die von ihren Forschungsinstituten durchgeführten Arbeiten voll zugute kommen und daß ihnen die Arbeiten anderer führender Institutionen zugänglich sind und sie daraus Nutzen ziehen können.

269. Da einige Forschungsinstitute derzeit um ihren Weiterbestand fürchten müssen und es gleichzeitig sicherzustellen gilt, daß die Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse der

Forschungsinstitute nicht durch Überschneidungen und Doppelarbeit beeinträchtigt werden, wäre es nützlich und opportun, eine umfassende Überprüfung der Arbeitsweise der Forschungsinstitute vorzunehmen, um festzustellen, wo eine Konsolidierung gerechtfertigt sein könnte.

270. Ein weiteres Merkmal der Forschungsinstitute sind ihre mangelnden oder inexistenten Kontakte untereinander. Es gibt daher auch keinen Mechanismus, durch den beträchtliche Überschneidungen in den Arbeitsprogrammen aufgezeigt werden könnten, und, was ebenso wichtig ist, keine Gelegenheit, einerseits Komplementaritäten zu nutzen und andererseits mögliche konfliktierende Bereiche oder potentielle Unvereinbarkeiten zu ermitteln.

271. Schließlich müssen ständige Mechanismen und Verfahren ausgearbeitet werden, die systematischere und regelmäßiger Kontakte zwischen den Forschungsinstituten und dem VN-Sekretariat ermöglichen. Die Strategische Planungsgruppe im Büro des Generalsekretärs wird als Hauptverbindungsstelle zu den Forschungsinstituten fungieren, ihnen Anregungen für Forschungsthemen geben und gleichzeitig einer der Hauptabnehmer der einschlägigen Forschungsergebnisse sein.

#### Maßnahme 29

- a) Der Generalsekretär wird im Benehmen mit der Universität der Vereinten Nationen und anderen Forschungsinstituten Maßnahmen zur Koordinierung und Straffung ihrer jeweiligen Tätigkeit einleiten, bei gleichzeitiger Gewährleistung dessen, daß sie stärker und wirksamer zu den Politiken, Programmen und Prioritäten der Vereinten Nationen beitragen. Dazu werden auch mögliche Empfehlungen an die Mitgliedstaaten gehören, wie die Regelungen für die Aufsicht über diese Institute verbessert werden könnten. Dies könnte sich auch auf Änderungen der Satzung der Universität der Vereinten Nationen erstrecken, die im Einklang mit den in dieser Satzung festgelegten Verfahren durchzuführen wären.
- b) Die Fortbildungsakademie der Vereinten Nationen wird ersucht werden, bei der Ausarbeitung von Programmen für internationale öffentliche Bedienstete im gesamten VN-System von den Forschungsarbeiten und den Erfahrungen der Forschungsinstitute auf dem Gebiet des Aufbaus von Kapazitäten vollen Gebrauch zu machen.

### VII. GERÜSTET FÜR EINE SICH WANDELNDE WELT

272. Zweck der Reform der Vereinten Nationen ist es, eine unverzichtbare Institution zu stärken und sie für die Herausforderungen der Zukunft zu rüsten. Das Ziel von Reformen ist nicht primär Kostensenkung oder Personalabbau. Es geht dabei vielmehr darum, die Relevanz der Organisation in einer sich wandelnden Welt auch künftig sicherzustellen und zu gewährleisten, daß sie die Aufgaben, die ihr von den 185 Mitgliedstaaten übertragen werden, im Rahmen der ihr zu diesem Zweck bereitgestellten Mittel wirksam und effizient wahrnimmt.

273. Der vorliegende Bericht ist ein Konzept für die Zukunft. Er beschreibt die Herausforderungen, denen sich die Vereinten Nationen gegenübersehen, und die Maßnahmen, die der Generalsekretär ergreift, um sich diesen Herausforderungen zu stellen. Darüber hinaus wird eine Partnerschaft mit den Mitgliedstaaten für weitergehende Maßnahmen vorgeschlagen. Der Bericht behandelt die wichtigsten strategischen Bereiche und Aufgaben der Organisation und legt für jeden Bereich eine Agenda der Reformen vor. Durch den Bericht ziehen sich gemeinsame Themen, die in ihrer Gesamtheit das Bild einer neuen und veränderten Organisation zeichnen: einer Organisation mit verbesserten Führungs- und Managementfähigkeiten und strafferen Strukturen; einer Organisation, die auf Landesebene einheitlich auftritt; einer Organisation, die für humanitäre und politische Krisen besser gerüstet ist; einer Organisation mit hochqualifizierten Mitarbeitern; einer Organisation mit einer stärkeren Rolle in der Entwicklungszusammenarbeit und schließlich einer besser verwalteten Organisation, die in der Lage ist, Kosteneinsparungen zu erzielen, um eine "Entwicklungsdividende" zu realisieren. Die wichtigsten Schritte, die der Generalsekretär derzeit ergreift beziehungsweise empfiehlt, werden im folgenden zusammengefaßt.

274. Bessere Führung und besseres strategisches Management: Als Ergebnis dieser Maßnahmen und Empfehlungen wird das Sekretariat über eine Führungsstruktur und ein Arbeitsprogramm verfügen, dessen vier Hauptsektoren die primären strategischen Stoßrichtungen der Organisation widerspiegeln: Frieden und Sicherheit, wirtschaftliche und soziale Angelegenheiten, Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Angelegenheiten, wobei die Menschenrechte als Querschnittsaufgabe verstanden werden. Die Hochrangige Managementgruppe und die Exekutivausschüsse für die einzelnen Sektoren werden eine größere Kohärenz zwischen den Hauptabteilungen, Programmen und Fonds der Vereinten Nationen fördern und den Rahmen für die Reformbemühungen bilden. Die vorgeschlagene Ernennung eines Stellvertretenden Generalsekretärs wird den Generalsekretär besser in die Lage versetzen, Herausforderungen wie sektorübergreifende und komplexe Notsituationen zu bewältigen. Die Empfehlung, die Generalversammlung möge in regelmäßigen Zeitabständen ein Schwerpunktthema für ihre Arbeit beschließen, zielt darauf ab, ihre Rolle bei der Vorgabe der strategischen Richtung und den Prioritäten für die Vereinten Nationen zu stärken.

275. Straffere Strukturen für größere Wirksamkeit: Das Sekretariat verfügt nunmehr über eine einzige, konsolidierte Hauptabteilung für wirtschaftliche und soziale Angelegenheiten und eine Hauptabteilung für Angelegenheiten der Generalversammlung und Konferenzdienste, in der die bisher von drei unterschiedlichen Stellen geleisteten Aufgaben zusammengefaßt sind. Das Amt des Hohen Kommissars für Menschenrechte und das Zentrum für Menschenrechte werden in einem einzigen Amt des Hohen Kommissars zusammengelegt. Die Hauptabteilung Humanitäre Angelegenheiten wird durch ein Büro des Nothilfekoordinators ersetzt; ihre operativen Aufgaben werden anderen Organisationen übertragen. Die Rolle des Nothilfekoordinators wird gestärkt, um eine wirksame Reaktion auf Notfälle und das Vorhandensein einer Instanz sicherzustellen, die als Fürsprecherin der humanitären Belange auftritt. Die Auseinandersetzung mit dem Problem der Verbreitung von Waffen aller Art wird künftig Aufgabe einer Hauptabteilung für Abrüstung und Rüstungsregelung sein, wobei ein besonderer Schwerpunkt in der Kontrolle des Zustroms von konventionellen Waffen in Konfliktgebiete liegen wird. Mit Zustimmung der Mitgliedstaaten ist eine noch weiterreichendere Konzentration möglich. Die Staaten werden in dem Bericht aufgefordert, die Zusammenlegung einiger der Nebenorgane des Wirtschafts- und Sozialrats zu erwägen und die Rolle

der Regionalkommissionen gegenüber anderen regionalen und subregionalen zwischenstaatlichen Organen zu überprüfen. Eine Sonderkommission, die die Notwendigkeit etwaiger Änderungen der VN-Charta sowie der internationalen Verträge, aus denen sich das Mandat der Sonderorganisationen ableitet, prüfen könnte, würde ebenfalls dabei behilflich sein, das System der Vereinten Nationen auf die Herausforderungen des nächsten Jahrhunderts vorzubereiten.

276. Stärkung des Personalbereichs: Eine grundlegende Überprüfung und entsprechende Aktionsprogramme werden das Personalmanagement verbessern. Als Teil dieser Maßnahmen und Empfehlungen wurde ein Verhaltenskodex für die VN-Bediensteten erarbeitet, der mit Zustimmung der Generalversammlung in das Personalstatut und die Personalordnung integriert werden wird. Für die von den Reformmaßnahmen betroffenen Mitarbeiter wird ein Programm eingeleitet, das ihre Umschulung und/oder Versetzung ermöglichen soll. Die Mitgliedstaaten werden gebeten, eine Überprüfung der Kommission für den internationalen öffentlichen Dienst vorzunehmen, um diese als wahrhaft unabhängige Gruppe von Sachverständigen aus allen Weltregionen, die sich mit der Frage der Gehälter, Zulagen, Entschädigungen und Beschäftigungsbedingungen auseinandersetzen, zu stärken.

277. Erhöhte Bereitschaft: Als Ergebnis dieser Maßnahmen und Empfehlungen wird das Sekretariat in der Lage sein, rascher auf humanitäre Notfälle zu reagieren. Vorkehrungen wie die Vorbereitung von Nahrungsmittelreserven, vorbereitete Dienste und eine weltweite Versorgungskette werden die Antwort der Organisation auf Notfälle beschleunigen. Durch ein verbessertes humanitäres Frühwarnsystem und sektorale Frühwarnsysteme des UNICEF, der FAO und des Welternährungsprogramms wird die Organisation besser in der Lage sein, potentielle Katastrophen vorherzusagen.

278. Mit Unterstützung der Mitgliedstaaten werden verlässlichere und berechenbarere Regelungen für die Zusage und rasche Verlegung von Truppen und Ausrüstung sowie Finanzierungsvereinbarungen für rasch dislozierbare militärische/zivile Missionsstäbe ausgearbeitet werden, um die rasche, effiziente und wirksame Entsendung von Friedenssicherungseinsätzen zu ermöglichen. Es wird vorgeschlagen, bei der Einrichtung eines Friedenssicherungseinsatzes einen Zeitrahmen für den Abschluß des Abkommens über die Rechtsstellung der Truppen festzulegen, wobei das entsprechende Musterabkommen vorläufige Anwendung finden wird, falls ein entsprechendes Abkommen nicht innerhalb des vereinbarten Zeitrahmens abgeschlossen wird.

279. Einheitliches Auftreten auf Landesebene: Als Ergebnis dieser Maßnahmen und Empfehlungen werden das VN-Entwicklungsprogramm (UNDP), das Kinderhilfswerk UNICEF und der VN-Bevölkerungsfonds sowie andere Institutionen auf Landesebene in einem einheitlicheren, auf Kooperation ausgerichteten und kohärenten Rahmen tätig werden. Innerhalb eines Entwicklungshilfe-Programmrahmens der Vereinten Nationen werden gemeinsame Ziele und Zeithorizonte für die Entwicklungshilfeprogramme auf Landesebene festgelegt werden, was 1997 und 1998 erstmals erprobt werden soll. Die VN-Informationszentren werden den Büros der residierenden Koordinatoren eingegliedert. In sechs Jahren wird sich die Anzahl der Länder, in denen Organisationen in gemeinsamen Räumlichkeiten untergebracht sind, mehr als verdoppelt haben. Die gemeinsamen Räumlichkeiten auf Landesebene werden den Namen "Haus der Vereinten Nationen" erhalten, wobei das erste

Haus dieser Art mit sofortiger Wirkung in Südafrika eingerichtet wird. Die Aufsicht der Mitgliedstaaten über Fonds und Programme würde verbessert, indem beispielsweise gemeinsame Ausschüsse und aufeinanderfolgende Tagungen der Verwaltungsräte des VN-Entwicklungsprogramms, des VN-Bevölkerungsfonds und des UNICEF einberufen werden.

280. Erhöhte Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit im Managementbereich: Der Haushaltsvoranschlag für den Zweijahreszeitraum 1998-1999 wird ein Minuswachstum ausweisen. Im Sekretariat werden 1.000 Stellen abgebaut werden. Die Verwaltungs- und sonstigen Gemeinkosten im ordentlichen Haushalt werden um ein Drittel gekürzt und die resultierende "Dividende" dem Entwicklungsbereich zugeführt werden. Bis zum Dezember 1997 werden 400 Effizienzsteigerungsprojekte abgeschlossen sein. Die internen Vorschriften und die zentrale Verwaltung des Sekretariats werden gestrafft und Befugnisse und Verantwortung an die zuständigen Führungskräfte innerhalb des Liniensystems delegiert. Die Bereiche der Informationstechnologie und der Telekommunikation, das Beschaffungswesen und andere Unterstützungsdienste werden kostenwirksamer und "kundenfreundlicher" gestaltet, indem eine oder mehrere gemeinsame Einrichtungen geschaffen werden. Die zunehmende elektronische Vernetzung der Vereinten Nationen wird diplomatischen Vertretungen, nichtstaatlichen Organisationen und der Öffentlichkeit in allen Ländern den Zugriff auf Dokumente, Veröffentlichungen und anderes Informationsmaterial der Vereinten Nationen ermöglichen. Mit Zustimmung der Mitgliedstaaten wird bei der Planung, Aufstellung und Berichterstattung über den Vollzug des Haushalts der Übergang von einem inputbezogenen zu einem ergebnisorientierten System vollzogen, wobei die Ziele von der Generalversammlung festgelegt werden und der Generalsekretär größere Flexibilität und Verantwortlichkeit dafür erhält, die gesetzten Ziele im Rahmen der vorhandenen Mittel so effizient wie möglich zu verwirklichen. Der vorgeschlagene revolvingende Kreditfonds in Höhe von bis zu 1 Milliarde Dollar würde helfen, die Liquidität der Organisation wiederherzustellen.

281. Verlagerung von Ressourcen in den Entwicklungsbereich: Mit Zustimmung der Mitgliedstaaten wird ein Sonderhaushalt für wirtschaftliche und soziale Entwicklung eingerichtet, der aus der Dividende finanziert wird, die durch Einsparungen bei Verwaltungs- und anderen Gemeinkosten sowie durch die Streichung von nicht wesentlichen Tagungen und Dokumenten realisiert wird. Diese "Entwicklungsdividende" würde auf mindestens 200 Millionen Dollar für den 2002 beginnenden Zweijahreszeitraum anwachsen; die Einrichtung des Sonderhaushalts könnte zunächst mit Hilfe einer Anzahlung aus den Ersparnissen im ordentlichen Haushalt für 1996-1997 finanziert werden.

282. Gerüstet für eine sich wandelnde Welt: Als Ergebnis dieser Maßnahmen und Empfehlungen werden die Vereinten Nationen über eine erhöhte Kapazität verfügen, neuen Herausforderungen, wie der Bekämpfung von Kriminalität, Drogen und Terrorismus, zu begegnen. Die Friedenskonsolidierung in der Konfliktfolgezeit wird verstärkt. Alle VN-Organisationseinheiten werden Verbindungsstellen benennen, um die Beziehungen zu den nichtstaatlichen Organisationen zu intensivieren und neue Möglichkeiten zu erkunden, um den Privatsektor bei der Verwirklichung ihrer Ziele einzubinden. Eine neue Kommunikationsstrategie wird die Organisation und ihre Programme mit allen Menschen dieser Erde in Kontakt bringen. Mit Zustimmung der Mitgliedstaaten wird der Treuhandrat zu einem Forum umgestaltet werden, in dessen Rahmen die Mitgliedstaaten ihre kollektive treuhänderische Verantwortung für die globale Umwelt und gemeinsame Gebiete, wie die Meere, die

Atmosphäre und den Weltraum, zum Schutz ihrer Unversehrtheit ausüben können. Ein gestärkter Wirtschafts- und Sozialrat wird den Entwicklungstätigkeiten neue Impulse verleihen.

283. In einer Organisation, die so groß und komplex ist wie die Vereinten Nationen, besteht eine Reform notwendigerweise nicht nur aus einigen wenigen, simplen Maßnahmen, sondern aus einer Vielzahl von Einzelaufgaben, die sich zu einem umfassenden Programm zusammenfügen, dessen Verwirklichung längere Zeit in Anspruch nehmen wird. Die Welt wird den Reformprozeß indessen nicht an der Zahl der einzelnen Punkte dieses Programms messen – etwa, wie viele Aktivitäten gestrichen wurden oder neu hinzukommen, oder wie viele Ausschüsse gebildet oder aufgelöst werden. Die Organisation wird zu Recht danach beurteilt werden, welche Auswirkungen alle diese Anstrengungen auf die Armen, die Hungrigen, die Kranken und die Schwachen dieser Welt haben – die Menschen, für die die Vereinten Nationen da sind.



## Anhang

### BEISPIELE FÜR LAUFENDE MANAGEMENTREFORMEN

#### FRIEDEN UND SICHERHEIT

**Verbesserung der Analysekapazität:** Um in den komplexen politischen Problemsituationen am Boden besser eingreifen zu können, entwickelt die Hauptabteilung Politische Angelegenheiten ein umfassendes Ausbildungsprogramm im Bereich Friedensverhandlungen. Begleitend dazu werden ausgedehnte Feldbesuche von am Amtssitz tätigen Bediensteten stattfinden. Zur Verbesserung der Politikanalyse werden neue Mechanismen entwickelt, um die für die jeweilige Situation kritischen Informationen zu beschaffen und die Herstellung von Verbindungen zu erleichtern.

**Verstärkung der Managementfähigkeiten im Feld:** Die Delegation von Führungsverantwortung auf die Feldebene sorgt für eine Verminderung von Doppelarbeit, erhöht die Handlungsfähigkeit und verbessert die Moral der Mitarbeiter. Einige Beispiele:

- Die von der Abteilung Verwaltung und Logistik der Feldeinsätze geleistete Unterstützung für politische Büros und Wahlhilfeeinsätze wird gestrafft, wozu auch ein Mechanismus zur Leistung von gemeinsamen Diensten vorgesehen ist.
- Am Amtssitz und in 16 Feldeinsätzen wird ein umfassendes System für die Logistik der Feldeinsätze eingeführt, insbesondere für die Verwaltung von Hauptgerät und Verteilungsübersicht und -nachweis. 1998 sollen Module für Transport-, Pionier- und Kommunikationslogistik abgeschlossen sein.
- Bis 1998 wird ein verbessertes Finanzmanagementsystem manuelle Prozesse ersetzen und für eine verbesserte Qualität der Daten, der Finanzplanung und der Haushaltsprognosen für Friedenssicherungseinsätze sorgen.
- Die Delegation von Befugnissen an die örtlichen Ausschüsse für Bestandskontrolle, Ausschüsse für die Prüfung von Forderungen und Ausschüsse für Aufträge wurden verstärkt, und für 1997 ist die Delegation weiterer Finanzbefugnisse geplant.
- Handbücher für kontingenteigene Ausrüstung und Standardkosten sowie ein Handbuch für die operative Unterstützung stehen den Feldführungskräften inzwischen elektronisch zur Verfügung, wodurch sich ständige Rücksprachen mit dem Amtssitz künftig erübrigen.

**Bessere Vorbereitung:** Die Friedenssicherungseinsätze am Boden können sehr viel erfolgreicher verlaufen, wenn die militärischen und zivilen Teilnehmer auf ihren Einsatz gründlich vorbereitet werden. Die Vereinten Nationen führen eine Reihe von Aktivitäten durch, um den Bereitschaftsgrad zu verbessern. Hier einige Beispiele:

- Die Hauptabteilung Friedenssicherungseinsätze hat in Brasilien und Ghana für 26 Länder Ausbildungsseminare für Militär-, Zivil- und Polizeiausbilder durchgeführt, die wiederum die Ausbildung künftiger Teilnehmer an Friedenssicherungseinsätzen übernehmen werden.
- Personal aus 12 Ländern hat an der Fortbildungsakademie der Vereinten Nationen an einem Ausbildungskurs teilgenommen, durch den die Einsatzbereitschaft von Einzelpersonen und Einheiten, die an Friedenssicherungseinsätzen teilnehmen, verbessert werden soll.
- Im Rahmen eines Friedenssicherungsausbildungskurses in El Salvador wurden 475 Personen aus 11 Ländern ausgebildet.
- Zwei Anfangsausstattungsätze, die für 100 Personen für 90 Tage ausreichen, werden zur Zeit auf Lager genommen.

**Straffung der Unterstützung der Feldeinsätze:** Die Bereitstellung der richtigen Ausrüstung am richtigen Ort und zur richtigen Zeit ist für den Erfolg der Soldaten am Boden ausschlaggebend.

- Die Standardisierung der Fahrzeugflotte und die zentrale Beschaffung von Ersatzteilen wird zu einer beträchtlichen Kostensenkung führen.
- Die Einführung von Charterflügen zum Transport von Polizeibeobachtern wird 1997 Einsparungen von mehr als 1 Million US-Dollar erbringen.
- Die Rationalisierung des Systems zur Bereitstellung medizinischer Hilfsgüter wird pro Jahr Einsparungen von 1 bis 2 Millionen Dollar erbringen.
- Zur Zeit werden neue Verträge über Lufttransportunterstützung abgeschlossen, mit denen eine optimale Auslastung der Flugzeuge erreicht, die Unterstützungserfordernisse rationalisiert und Einsparungen von etwa 800.000 Dollar pro Jahr erzielt werden.

**Verbesserung der Kommunikation im Feld:** Durch den Einsatz der Informationstechnologie wird die Kommunikation im Feld verbessert und der Nachrichtenaustausch beschleunigt.

- Die Feldeinsätze stehen inzwischen mit dem Amtssitz und untereinander über VSAT in Verbindung, der bei geringeren Kosten größere Kapazitäten als kommerzielle Telefonverbindungen bietet und eine kostengünstige Kurzurufverbindung zwischen den Einsätzen ermöglicht.
- Eine strategische Friedenssicherung-Datenbank, die auf dem Integrierten Führungs-Informationssystem IMIS aufbaut, liefert Managementinformationen sowie standardisierte Finanz- und andere Managementberichte an die Feldeinsätze. Die derzeit 28 Mitgliedstaaten zur Verfügung stehende Datenbank wird in den nächsten zwei Jahren schrittweise allen Feldeinsätzen und allen interessierten Mitgliedstaaten zur Verfügung gestellt.
- Die für die Überwachung des "Öl-für-Nahrungsmittel"-Programms zuständigen Stellen benutzen ein von Mitarbeitern der Hauptabteilung Friedenssicherungseinsätze entwickeltes integriertes Inspektions- und Managementsystem, um Nahrungsmittel- und Medikamentenlieferungen zu überwachen.
- Ein Beschaffungssteuerungssystem, das auf Lotus Notes beruht und mit IMIS verknüpft ist, wurde entwickelt und in Angola, dem ehemaligen Jugoslawien und bei 12 anderen Einsätzen eingesetzt; das System wird im Laufe des Jahres auf die übrigen Einsätze ausgedehnt werden.

## WIRTSCHAFTLICHE UND SOZIALE ANGELEGENHEITEN

**Ergebnisorientiertes Management:** Die Hauptabteilungen im Wirtschafts- und Sozialbereich sind dabei, bessere Methoden zum Management ihrer Arbeitsprogramme zu entwickeln, um sicherzustellen, daß sie den Anforderungen der Mitgliedstaaten entsprechen.

Einige Beispiele:

- Nach intensiven Konsultationen mit den Mitgliedstaaten hat die Wirtschaftskommission für Europa (ECE) ihr Arbeitsprogramm gestrafft, die Programmelemente von 268 auf 105 reduziert und ihre Nebenorgane auf die Hälfte verringert.
- Die Wirtschaftskommission für Afrika (ECA) hat in Zusammenarbeit mit den Mitgliedstaaten die Zahl ihrer Unterprogramme verringert und Einsparungen von mehr als 600.000 US-Dollar realisiert, wobei sie sich gleichzeitig auf Ergebnisse mit größerer Wirkung konzentriert und weniger, jedoch stärker zielorientierte Tagungen abhält.

**Verminderung der Gemeinkosten am Amtssitz:** Die Konzentration auf Prioritäten und Ergebnisse führt zu konzentrierten Anstrengungen, einen möglichst großen Anteil der Ressourcen für die Programme aufzuwenden und die Gemeinkosten am Amtssitz zu reduzieren. Einige Beispiele:

- Durch die Zusammenlegung der drei Hauptabteilungen im Wirtschafts- und Sozialbereich in New York zur neuen Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten wird die Kapazität auf diesem Gebiet ausgebaut und die Einsparung von 25 Verwaltungsdienstposten ermöglicht.
- Die ECA ist dabei, ihre Aktivitäten zu dezentralisieren und etwa 25 Prozent ihrer Mitarbeiter in subregionale Entwicklungszentren auf dem ganzen afrikanischen Kontinent zu verlegen.
- Das Zentrum der Vereinten Nationen für Wohn- und Siedlungswesen (Habitat) wird seine Tätigkeit dezentralisieren und Habitat-Büros in Lateinamerika und Asien einrichten.

**Auslagerung von Aufgaben:** Die Anstrengungen zur Verminderung der Verwaltungskosten zeitigen bereits Ergebnisse, sowohl in Form von Einsparungen als auch in größerer Leistungsfähigkeit.

- Die ECA und die Wirtschaftskommission für Lateinamerika und die Karibik (ECLAC) planen die Auslagerung eines Teils ihrer Fachaufgaben, um größere Flexibilität bei der Durchführung ihrer Arbeitsprogramme zu erreichen und sich Fachkompetenzen zunutze zu machen, die nicht vollzeitig erforderlich sind.
- In anderen Kommissionen werden Aktivitäten wie Computerinstallation und -wartung, Sicherheits- und Reinigungsdienste sowie die Dienste von Elektrikern und Boten ausgelagert und so maßgebliche Einsparungen erzielt.

Die **Informationstechnologie** sorgt für schnellere und bessere Fachinformationen und Dienstleistungen:

- Die VN-Web-Seite der Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten ist mit einzelstaatlichen amtlichen Web-Seiten verknüpft und bietet den Delegierten einfachen Zugriff auf Wirtschafts- und Sozialinformationen und entsprechende Dokumente.
- Die ECLAC ist dabei, ein elektronisches Büro aufzubauen, das Mitarbeiter in ganz Lateinamerika und der Karibik durch E-Mail verbindet, die elektronische Dokumentenablage ermöglicht und zu bedeutenden Personal- und Geldeinsparungen führt. Die ECLAC arbeitet außerdem mit dem VN-Büro in Wien zusammen, um durch Teleübersetzung Personal und Reisekosten einzusparen und die Übersetzungsdienste an beiden Orten besser zu nutzen.
- Die ECA ist dabei, ihre Bibliothek mit Computern auszustatten, hat eine Web-Seite geschaffen und ist dabei, ein lokales Rechnernetz aufzubauen. Die ECA hat berechnet, daß sie schätzungsweise 87.000 Dollar an Fax-, Telex- und Telefongebühren eingespart hat und gleichzeitig mit ihren Wirtschafts- und Sozialinformationen größere Breitenwirkung erlangt.
- Die UNCTAD hat die Konferenzbetreuung durch den Einsatz von Online-Registrierungsdiensten, Online-Gruppenredaktion von Texten und Online-Abfrage von Resolutionen der Generalversammlung und der UNCTAD verbessert, dadurch die Tagungszeiten verkürzt und die den Teilnehmern geleisteten Dienste verbessert.
- Das Zentrum der Vereinten Nationen für Wohn- und Siedlungswesen (Habitat) hat die den Mitgliedstaaten geleisteten Dienste durch die schnellere Übermittlung von Dokumenten mittels E-Mail und die Eingabe offizieller Dokumente auf die Habitat-Web-Seite verbessert.
- Der Auftrag für die von den Ländern zur Berichterstattung über Drogenbekämpfungsmaßnahmen benutzte Software wurde vom Programm der Vereinten Nationen für die internationale Drogenbekämpfung erfolgreich an einen externen Anbieter vergeben.
- Das Programm für die internationale Drogenbekämpfung verteilt seine Dokumente inzwischen auf elektronischem Wege und stellt Dokumente der Suchstoffkommission, Fach- und andere Dokumente ausschließlich über das Internet zur Verfügung.

**Verstärkte Delegation und Rechenschaftspflicht:** Den derzeitigen Managementreformen liegt der Gedanke zugrunde, daß die Leistung steigt, wenn Managementbefugnisse und -verantwortlichkeiten bei gleichzeitig gegebener Rechenschaftspflicht an die Mitarbeiter delegiert werden, die die tatsächliche Arbeit tun. Die ECLAC arbeitet zur Zeit mit Unterstützung der Mitgliedstaaten ein Pilotsystem aus, mit dem dieser Gedanke in die Praxis umgesetzt werden soll. Im Rahmen dieses Systems sollen den Führungskräften umfangreichere Befugnisse und mehr Flexibilität beim Einsatz von personellen und finanziellen Ressourcen eingeräumt werden, wobei sie gleichzeitig für die Erreichung konkreter Ziele verantwortlich gemacht werden, was den Inhalt, die Qualität und das Volumen ihrer Arbeit angeht.

**Umweltbewußtes Wirtschaften:** Dieses Konzept wird innerhalb der Vereinten Nationen gefördert. Beispielsweise hat das VN-Umweltprogramm (UNEP) weitere umweltfreundliche und kostensparende Maßnahmen ergriffen, insbesondere durch die Wiederverwendung der Hälfte des am Sitz des Programms in Nairobi verbrauchten Wassers, durch die Anbringung von Zeitschaltern in den Fluren, die Verwendung von Altpapier und ein Programm zur Nichtverwendung von die Ozonschicht schädigenden Produkten.

## DIE VN-GRUPPE FÜR ENTWICKLUNG

**Verlagerung von Mitarbeitern und Befugnissen auf Landesebene:** Der Schwerpunkt der Entwicklungsorganisationen sind ihre Landesprogramme. Derzeit findet eine großangelegte Verlagerung von Befugnissen und Verantwortung zu den Landesbüros statt:

- Das UNDP hat seinen residierenden Vertretern volle Programmierungsbefugnisse im Rahmen der genehmigten Landeskoperationsrahmen übertragen, das Personal am Amtssitz um 31 Prozent reduziert und ist im Begriff, weitere 25 Prozent der derzeit am Amtssitz tätigen Mitarbeiter des höheren Dienstes in die Landesbüros zu verlegen.
- Die Landesvertreter des UNICEF besitzen inzwischen volle Verantwortung für das Management und die Durchführung ihrer Landesprogramme und sind befugt, innerhalb eines vom Exekutivrat festgesetzten Rahmens den jährlichen Programmhaushalt zu erstellen und Zahlungen daraus zu leisten; die Rolle der UNICEF-Zentrale verlagert sich von einer Aufsichts- und Kontrollfunktion zu einer Führungs- und weltweiten Strategierolle, was am Amtssitz zu einer Straffung von 19 auf 15 Abteilungen und zu einer Reduzierung des Personals führt.
- Das VN-Büro für Projektdienste (UNOPS) hat 25 Prozent seiner Mitarbeiter von der New Yorker Zentrale in die jeweiligen Länder verlegt, um sie näher zu ihren jeweiligen "Kunden" zu bringen, und Leitungsbefugnisse weitgehend an integrierte kundenorientierte Teams delegiert, die jeweils von einem einzigen Manager geleitet werden.
- Die Vertreter des UNFPA besitzen in 14 Ländern volle dezentralisierte Genehmigungsbefugnisse, während die Vertreter in allen anderen Ländern Genehmigungsbefugnisse bis zu einer Höhe von 750.000 US-Dollar für Landesprogramme haben, gegenüber 500.000 Dollar im Jahr 1993.

**Straffung der Arbeitsabläufe:** Eine effizientere Programmausführung vor Ort ist das Hauptziel der Entwicklungsorganisationen der Vereinten Nationen. Daher muß ständig nach Wegen gesucht werden, die Produktivität zu verbessern und die administrativen Abläufe zu straffen:

- Die technische Umgestaltung des Kopenhagener UNICEF-Lagerhaussystems hat die Lieferkosten und die Lagerhaltungszyklen reduziert und die Lagerhaltungskosten von 35 auf 22 Millionen Dollar gesenkt, bei gleichzeitiger Verbesserung von Lagerhausoutput und Lagerbestand. Die Personalkosten konnten um 1,4 Millionen Dollar gesenkt werden.
- Das UNDP geht zu einer Strategie der ex-post-Rechnungslegung über, um die Aufsicht künftig auf die Bewertung der Ergebnisse und des Nutzeffekts statt auf die Kontrolle des Inputs zu konzentrieren. Handbücher und Verfahren werden zur Zeit vereinfacht, um besser auf die Bedürfnisse der Länder eingehen zu können.
- Das VN-Büro der Vereinten Nationen für Projektdienste ist finanziell selbsttragend. Es bedient Kunden, die auch andere Anbieter wählen können, wenn sie dies wünschen, und hat durch die Einführung einer Geschäftsplanung seine Ergebnisse und Abläufe beträchtlich verbessert. Beispielsweise beträgt die Umschlagzeit für die Beschaffung nunmehr 5 Tage, was einer Verringerung um mehr als 50 Prozent entspricht. Das Büro hat die Bedürfnisse der Kunden in den Mittelpunkt seiner Managementkultur gestellt. Das Eingehen auf die Vorstellungen der Kunden und die Entwicklung von Ansätzen, die ihren Bedürfnissen entgegenkommen, hat auf seiten der Mitarbeiter allmählich eine immer ausgeprägtere Dienstleistungsorientierung entstehen lassen, die zu einem Wandel der Organisationskultur beigetragen hat.
- Der UNFPA hat im Jahr 1996 das Büro für Aufsicht und Evaluierung eingerichtet, eine unabhängige Organisationseinheit, die die Ergebnisse und Produkte unterschiedlicher Aufsichtsfunktionen überwacht, unter anderem Rechnungsprüfungen, Überprüfungen und Bewertungen der Strategieanwendung sowie ein internes Überprüfungsverfahren im Hinblick auf die optimale Nutzung des Mitarbeiterpotentials und die Anpassung der Personalstruktur an neue und sich abzeichnende Prioritäten.

**Verbesserung der Koordinierung:** Eine kohärente und beständige Präsenz der Vereinten Nationen auf Landesebene erfordert, daß alle Akteure nach besseren Möglichkeiten der Zusammenarbeit suchen, um bessere Dienste für ihre Kunden erbringen zu können:

- UNDP, UNICEF und UNFPA haben ihre Haushaltsvorlage aufeinander abgestimmt.
- Die Programmierungszyklen der Gemeinsamen Beratungsgruppe für Programmierungsfragen wurden in 27 Ländern aufeinander abgestimmt, wobei weitere 45 Länder zugesagt haben, sich der Harmonisierung bis zum Jahr 1999 anzuschließen.
- Es wurden gemeinsame Räumlichkeiten für 3 oder mehr VN-Entwicklungsorganisationen in 35 Ländern eingerichtet. Innerhalb der nächsten 6 Jahre werden diese Regelungen auf 65 Länder ausgedehnt. Endziel ist, daß sich alle Entwicklungsorganisationen – UNDP, WFP, UNICEF und UNFPA – die Räumlichkeiten teilen.

## HUMANITÄRE ANGELEGENHEITEN

**Verlagerung von Mitarbeitern und Befugnissen ins Feld:** In akuten humanitären Krisen können Maßnahmen am schnellsten und wirksamsten durch hochqualifizierte Mitarbeiter vor Ort ergriffen werden, die selbst die meisten Entscheidungen treffen und die von einer Zentrale unterstützt werden, die ihre Bedürfnisse versteht, die bei der Mobilisierung der erforderlichen Ressourcen behilflich sein kann und die mit anderen Akteuren (in den Bereichen Politik, Friedenssicherung, Menschenrechte, Entwicklung) Verbindung wahr, um ein kohärentes Vorgehen bei der Krisenbewältigung sicherzustellen. Der Nothilfekordinator wird mit Unterstützung der Mitglieder des Interinstitutionellen Lenkungsausschusses und in voller Abstimmung mit ihnen ein einheitliches System zur Koordinierung der humanitären Hilfe auf der Grundlage des Systems der residierenden Koordinatoren einführen. Dies würde die rasche Schaffung einer Koordinationskapazität vor Ort ermöglichen, die in der Lage wäre, rechtzeitige und kohärente systemumfassende Maßnahmen zu gewährleisten.

**Verlagerung von Mitarbeitern ins Feld:** Gegenwärtig findet eine grundlegende Verlagerung von humanitärem Personal, Ressourcen und Entscheidungsbefugnissen ins Feld statt. Dies umfaßt

- die Delegation von Befugnissen und Verantwortung an die zuständigen Mitarbeiter vor Ort;
- die Straffung und Abschaffung zahlreicher Abläufe und Verfahren, um die Feldeinsätze flexibler und reaktionsfähiger zu machen;
- eine größere Rolle für die Feldbüros bei der Analyse, strategischen Planung, Entscheidungsfindung und Steuerung von Notfallmaßnahmen;
- eine neue Struktur und Kultur in der Zentrale, deren wichtigste Aufgabe nun in der Unterstützung des Felds und in der Mobilisierung von Ressourcen bestehen wird.

**Menschliche Ressourcen und Laufbahnentwicklung:** Um die Koordinierung im Feld besser unterstützen zu können, nehmen die humanitären Organisationen der Vereinten Nationen zur Zeit grundlegende Veränderungen in ihrem Personalmanagement vor, indem sie unter anderem

- von ihren Bediensteten verlangen, häufig im Feld tätig zu sein und dort auch Verantwortung zu übernehmen;
- systematische Leistungsbeurteilungs- und Laufbahnförderungssysteme und häufige Weiterbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz einführen, um das Personal besser in die Lage zu versetzen, strategischer zu denken, mehr Verantwortung zu übernehmen, Teams zu leiten und über die Aufteilung von Ressourcen und die erzielten Ergebnisse Rechenschaft abzulegen.
- Felderfahrung wird zu einem wichtigen Kriterium bei der Besetzung von Führungspositionen werden.
- Das vom UNHCR initiierte 'Delphi'-Projekt zur grundlegenden Neugestaltung des Managements, namentlich auch des Personalmanagements, ist ein weiteres Beispiel.

**Verstärkung der Schnelleingreifmechanismen:** Ob das Feldpersonal wirksam eingreifen kann oder nicht, hängt davon ab, daß ihm am Krisenort rasch Material, Dienste und Informationen zur Verfügung stehen. Eine Reihe von Schnelleingreifmechanismen, wie die vorbeugende Anlegung von regionalen Nahrungsmittellagern, existieren bereits, und mehr sollen hinzukommen, beispielsweise

- eine weltumspannende Versorgungskette
- vorbereitete Dienste
- VN-Katastrophenabschätzungs- und Koordinierungsteams
- Zugang zu den Zivilschutz-, Militär- und anderen Einrichtungen der Mitgliedstaaten.

Weitere Innovationen in Bereichen wie Bereithaltung von Sicherheitsbeständen für Notfälle, Transport, Logistik und Notfall-Nachrichtenwesen würden sicherlich ebenfalls merkliche Vorteile bringen. In einigen Fällen ließen sich gewiß auch durch eine klare Zuweisung der operativen Verantwortung für die mit einem bestimmten Sektor oder einer bestimmten Zielgruppe zusammenhängenden Aufgaben Kosteneinsparungen und höhere Effizienz für die gesamten humanitären VN-Organisationen erzielen.

**Humanitäre Frühwarnung:** Humanitäre Katastrophen können durch eine wirksame Frühwarnung zwar nicht verhindert, aber doch wenigstens gemildert werden. Die Vereinten Nationen sind dabei, ihre Frühwarnkapazität zur Vorhersage möglicher Katastrophen maßgeblich auszubauen, und zwar durch

- sektorspezifische Frühwarnsysteme des UNICEF, der FAO und des Welternährungsprogramms;
- ein VN-weites humanitäres Frühwarnsystem (HEWS) sowie *Relief Web* und interregionale Informationsnetze.

Diese Systeme müssen gestärkt und ihre gegenseitige Kompatibilität und Interoperabilität sichergestellt werden, damit dank der individuellen oder kombinierten systematischen Überwachung politischer, wirtschaftlicher, sozialer, menschenrechtlicher und ökologischer Indikatoren bei drohenden humanitären Krisen Warnung gegeben werden kann.

## UNTERSTÜTZUNGSDIENSTE

### **Kostenwirksamere Konferenzbetreuungsdienste**

- Die VN-Büros in New York, Santiago, Wien und anderen Orten setzen in breitem Umfang die Teleübersetzung ein, um die Reisekosten zu senken und den Übersetzerstab wirksamer einzusetzen.
- Die ortsferne Erstellung der Wortprotokolle befindet sich in einer Testphase, die während der zweiundfünfzigsten Tagung der Generalversammlung ausgeweitet werden soll, wovon beträchtliche Einsparungen bei den Reise- und sonstigen Kosten erwartet werden.
- Zur Kostensenkung bei den Sprachendiensten werden verstärkt Ortskräfte mit befristeten Verträgen eingesetzt.
- Das VN-Büro in Wien setzt im Rahmen eines Pilotprojekts Videokonferenztechnologie für Teledolmetschungen ein.
- 1997 werden alle Konferenzsäle am VN-Amtssitz mit einer standardisierten informationstechnologischen Ausrüstung versehen.

### **Elektronische Vernetzung der Vereinten Nationen**

- Alle Ständigen Vertretungen in New York wurden an das Internet angeschlossen und haben somit seit dem 30. Juni 1997 über die Web-Seite und das optische Speicherplattensystem Zugang zu den Dokumenten der Vereinten Nationen. Im Delegierten-Foyer wurden Bildschirmarbeitsplätze eingerichtet.
- Die Web-Seite wurde ausgebaut und enthält nun auch Informationen zu den Bereichen Frieden und Sicherheit, Völkerrecht, Umwelt, dem virtuellen Schulbus und zu UN-I-QUE, einer Schnellauskunftsdatei der Dag-Hammarskjöld-Bibliothek.
- 4.200 Nutzer und alle Server am Amtssitz wurden über ein zentral betriebenes System mit Standardsoftware ausgestattet, was sowohl die Verteilungskosten als auch die Problemmeldungen reduziert hat.
- Am Amtssitz wird der Übergang von Telegrammen und Fernschreiben auf E-Mail und Faxtechnologie vollzogen, der 1998 abgeschlossen sein soll.
- Der Umfang der Dokumentation wird durch eine Vielzahl von Maßnahmen reduziert, unter anderem dadurch, daß die Ständigen Vertretungen ihre Nachfrage aufgrund der elektronischen Verfügbarkeit der Dokumente freiwillig einschränken, ferner durch kürzere Dokumente und die Durchforstung der Verteilerlisten. Das Dokumentationsvolumen wird am Amtssitz in New York voraussichtlich von ca. 2.660 t Papier im Jahr 1995 auf etwa 1.803 t im Jahr 1997 sinken, was einem Rückgang um etwa 30 Prozent entspricht.

### **Auslagerung von Aufgaben**

- Das VN-Büro in Wien führt eine Auslagerung der Beschaffung und der Verwaltung von Bürobedarf, der Postdienste und eines Teils der Übersetzungs-, Redaktions- und Setzfunktionen durch und ist dabei, einige Verträge neu auszuhandeln. Beispielsweise entstehen allein durch die Neufassung des Raumpflegevertrags Einsparungen in Höhe von über 300.000 Dollar.
- Das VN-Büro in Genf ist dabei, die Gebäudeinstandhaltung, die Computerwartung sowie Architekten- und Ingenieurdienste auszulagern.

### **Vereinfachung von Abläufen und Verfahren**

- In Genf ist die Zahl der ausgestellten Schecks durch die Einführung elektronischer Überweisungen um mindestens 33 Prozent zurückgegangen, was zusammen mit anderen Maßnahmen zu verkürzten Bearbeitungszeiten und zu Einsparungen von mehr als 350.000 Dollar führt.
- Die Straffung des Einkaufs medizinischer Versorgungsgüter mit Hilfe von langfristigen Daueraufträgen hat Verzögerungen beim Einkauf medizinischer Hilfsgüter für Notfälle beseitigt und wird nun auf den Einkauf von Impfstoffen und anderen Gütern ausgedehnt.
- Die Standardisierung der Vorlagen bei den Gremien für Ernennungen und Beförderungen hat bereits zu einem Rückgang der Papierproduktion um 25 Prozent geführt, und weitere Verbesserungen werden erwartet.

### **Größere Effizienz und Effektivität**

- Die im April 1997 abgeschlossene Konsolidierung der Großrechneroperationen des New Yorker Amtssitzes beim Internationalen Rechenzentrum in Genf erbringt Einsparungen von schätzungsweise 1,2 Millionen Dollar pro Jahr.
- Für die Postverwaltung der Vereinten Nationen wurde ein Geschäftsplan aufgestellt, der Steigerungen beim Briefmarkenverkauf, eine Kostensenkung sowie Maßnahmen zur Bewußtseinsbildung und zur Unterstützung für VN-Programme und für die von den Vereinten Nationen behandelten Themen vorsieht. In New York stieg der Direktverkauf von Briefmarken gegenüber 1996 um über 50 Prozent an.
- Am Amtssitz in New York werden für 1997 Einsparungen von mindestens 150.000 Dollar durch Energiesparmaßnahmen erwartet, unter anderem durch die Neuregelung von Thermostaten, den Einsatz von Geräten mit einem höheren Wirkungsgrad und Einsparungen bei der Beleuchtung.
- Die Automatisierung der Sicherheitssysteme in Genf wird im laufenden Zweijahreszeitraum Einsparungen von 1.197.000 Dollar an Personalkosten, Überstundenvergütung und sonstigen Kosten erbringen.
- Die Kommunikationskosten des VN-Büros in Wien werden um 400.000 Dollar reduziert.
- Das Amt für interne Aufsichtsdienste erarbeitet Leitlinien für die Qualitätssicherung und den Dialog mit den Bedarfsträgern.