

**Universität Konstanz**  
**Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft**

**Bachelorarbeit**  
**(PO 2004)**

**Die Sondergesandten des UN Generalsekretärs –  
Politiker oder Manager?**

**Erstgutachter: Professor Dr. Wolfgang Seibel**  
**Zweitgutachter: PD Dr. habil. Markus Kaim**

**Vorgelegt von: Frederik Trettin**

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	4
1.1. Fragestellung und Relevanz .....	4
1.2. Struktur und verwendete Methoden .....	6
2. Theoretischer Rahmen und Forschungsdesign.....	6
2.1. Stand der gegenwärtigen Forschung .....	6
2.2. Rollentheorie der Führungsforschung.....	9
2.3. Normative Rollen des SRSG.....	11
2.4. Verhältnis zwischen den identifizierten Rollen .....	14
2.4. Operationalisierung der Rollen .....	15
2.4.1. Der SRSG als Diplomat und Politiker.....	15
2.4.2. Der SRSG als Manager .....	16
2.4.3. Der SRSG als Kommunikator .....	16
2.5. Was ist ein erfolgreicher SRSG? - Die abhängige Variable .....	17
2.6. Mögliche Einflussfaktoren – Drittvariablen.....	18
2.8. Forschungsstrategie, Fallstudiendesign, Methode .....	20
2.9. Fallauswahl und Daten.....	20
3. Empirische Untersuchung .....	22
3.1. United Nations Interim Administration Mission in Kosovo (UNMIK).....	22
3.2. Hans Haekkerup .....	23
3.2.1. SRSG Hans Haekkerup als Politiker.....	24
3.2.2. SRSG Hans Haekkerup als Manager .....	25
3.2.3. SRSG Hans Haekkerup als Kommunikator .....	26
3.3. Michael Steiner .....	28
3.3.1. SRSG Michael Steiner als Politiker .....	28
3.3.2. SRSG Michael Steiner als Manager.....	30
3.3.3. SRSG Michael Steiner als Kommunikator.....	30
4. Rückschlüsse aus dem Vergleich von beiden SRSGs.....	31
5. Ergebnisse und erste Arbeitshypothesen.....	32
6. Zusammenfassung und Fazit.....	34
Anhang .....	35
Anhang Nr. 1: Übersicht über verwendete Doktrinen und Berichte zur Feststellung der normativen Rollen.....	35

Anhang Nr. 2: Operationalisierung und Indikatoren.....	36
Anhang Nr. 3: Übersicht über die geführten Interviews .....	38
Literaturverzeichnis.....	40

### **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Darstellung des vermuteten Zusammenhangs.....	19
Abbildung 2: Übersicht über die SRSGs der UNMIK-Mission.....	23
Abbildung 3: Darstellung der Ergebnisse des Vergleichs.....	32

### **Abkürzungsverzeichnis**

NATO	North Atlantic Treaty Organization
SRSG	Special Representative of the Secretary-General
UN	United Nations
UNDPI	United Nations Department of Public Information
UNDPKO	United Nations Department for Peacekeeping Operations
UNMIK	United Nations Interim Administration Mission in Kosovo
UNTAES	United Nations Transitional Administration for Eastern Slavonia, Baranja and Western Sirmium
UNTAET	United Nations Transitional Administration in East Timor

### **Danksagung**

Danke gebührt an dieser Stelle Herrn Professor Dr. Seibel für die Betreuung dieser Arbeit und die Übernahme des Erstgutachtens. Besonderer Dank gilt Herrn PD Dr. habil. Kaim der sich, obgleich nicht mehr an der Universität Konstanz tätig, bereit erklärt hat das Zweitgutachten zu erstellen.

Bedanken möchte ich mich auch bei Julian Junk und Till Blume für die gute Zusammenarbeit, die vielen guten Ratschläge und Anregungen. Dank gebührt auch allen anderen die mich beraten und unterstützt haben oder durch ihre Bereitschaft zur Auskunft diese Arbeit erst möglich gemacht haben.

## 1. Einleitung

### 1.1. Fragestellung und Relevanz

Die sogenannten, Special Representatives of the Secretary-General (SRSG)<sup>1</sup> existieren schon seit der Gründung der Vereinten Nationen, doch gerade in den letzten Jahrzehnten hat sich deren Aufgabenspektrum wesentlich verändert. Aufgaben und Funktionen umfassen nicht nur mehr die bloße Vermittlung zwischen Konfliktparteien, sondern mittlerweile sind die Sondergesandten auch zu einem wichtigen Instrument der Friedenssicherung der Vereinten Nationen geworden.<sup>2</sup> Immer häufiger werden sie als Leiter von komplexen UN-Friedensmissionen<sup>3</sup> eingesetzt und als solche haben sie vielfältige und oft widersprüchliche Anforderungen zu erfüllen.<sup>4</sup> Zum einem leiten sie politisch komplizierte Friedensverhandlungen oder stehen als Leiter von UN-Übergangsverwaltungen einem großen Verwaltungsapparat vor und haben weitreichenden Regierungsvollmachten inne, wie zum Beispiel in Ost-Slavonien (UNTEAS), Kosovo (UNMIK) oder Timor-Leste (UNTAET). Gleichzeitig sind sie aber auch ‚head of mission‘ und in dieser Funktion agieren sie als ein Manager der für den reibungslosen Betrieb der Mission zuständig ist. Ähnlich wie der Generalsekretär der Vereinten Nationen bewegen sich die Sondergesandten also in einem Spannungsfeld zwischen Politik und Verwaltung<sup>5</sup> und müssen dabei verschiedenste Rollen ausfüllen.

Gegeben der vielfältigen Funktionen und der weitreichenden Kompetenzen ist es nur logisch, dass die Führungsleistung der Sondergesandten einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg oder das Scheitern von UN-Friedensmissionen hat. Der sogenannte Brahimi-Bericht stellt dazu genauer fest:

*„Eine wirksame und dynamische Missionsführung kann dafür entscheidend sein, ob eine Mission geschlossen auftritt und selbst unter widrigen Umständen über hohe Einsatzmoral und Effektivität verfügt, oder ob es ihr schwer fällt, diese Attribute zu bewahren. Mit anderen Worten, der Tenor der*

---

<sup>1</sup> Oftmals wird auch die Bezeichnung ‚Persönlicher Gesandter‘ oder ‚Sonderbeauftragter des Generalsekretärs‘ verwendet im Folgenden wird für alle Gesandten der Begriff ‚Sondergesandte‘ oder ‚SRSG‘ synonym verwendet.

<sup>2</sup> Peck (2004).

<sup>3</sup> Bezüglich der Terminologie werden die Definitionen von Paris (2007) verwendet: „Die Oberbegriffe[UN-] Friedensmissionen und Friedensoperationen beziehen sich auf alle internationalen Einsätze zur Friedenschaffung, Friedenssicherung, Friedensdurchsetzung und Friedenskonsolidierung sowie auf alle Missionen vorbeugender Diplomatie, bei denen multinationale Streitkräfte mit dem Ziel eingesetzt werden, den Frieden wiederherzustellen oder zu wahren.“ S. 76-77.

<sup>4</sup> Ein Teil der Sondergesandten widmet sich besonderen Themen, wie zum Beispiel Kinderrechten. Diese Arbeit beschäftigt sich nur mit solchen Sondergesandten die eine Friedensmission leiten.

<sup>5</sup> vgl. Fröhlich (2006), S. 9.

*gesamten Mission kann durch den Charakter und die Fähigkeiten ihrer Führungsverantwortlichen sehr stark beeinflusst werden.*<sup>6</sup>

Ausgehend von den obigen Beobachtungen soll im Rahmen dieser Arbeit der Fragestellung nachgegangen werden, welche Führungsrollen die SRSGs im Spannungsfeld zwischen Politik und Verwaltung realisieren und wie sich die Realisierung dieser Rollen auf ihren Führungserfolg auswirkt.

Allein aus oben genannter Feststellung des Brahimi-Berichts, und der Aussage des Generalsekretärs, dass *„individuals matter, and the success or failure of UN mission can rest on SRSG's performance,*<sup>7</sup> ergibt sich die Relevanz dieser Untersuchung. Trotz der Feststellung, dass die persönliche Führungsleistung einen erheblichen Einfluss auf die Steuerung von Institutionen hat, widmet die gegenwärtige

*„Politikwissenschaft weder der Rolle der Persönlichkeit noch dem Phänomen der Führung politischer und administrativer Institutionen nennenswerte Aufmerksamkeit. Was in der Managementlehre den Status einer Teildisziplin erlangt hat, Führungslehre, ist in der Politikwissenschaft faktisch inexistent.“*<sup>8</sup>

Ähnlich vernachlässigte die Forschung in den vergangenen Jahren die Betrachtung internationaler Organisationen in ihrer Eigenschaft als komplexe und einflussreiche internationale Bürokratien. Auch heute ist noch wenig bekannt über die Arbeitsweisen und internen Mechanismen internationaler Organisationen wie die der Vereinten Nationen. Doch gerade ein besseres Verständnis der Führungsleistung von bürokratischen Akteuren würde generell zu einem besseren Verständnis der Wirkung und Leistung von Organisationen beitragen und auch zahlreiche Rückschlüsse auf andere Faktoren wie Prozesse des Lernens und Wandels in internationalen Organisationen zu lassen. Somit würde dies insgesamt zu einem besseren Verständnis internationaler Bürokratien führen.<sup>9</sup>

Ziel dieser Arbeit ist es, einen Beitrag zu der weitgehend untheoretisierten Forschung über die SRSGs und die Führung in UN-Friedensmissionen zu leisten und daher ist das Vorgehen stark explorativ geprägt. Ausgehend von einer empirischen Analyse sollen erste Hypothesen generiert werden, wie das realisierte Führungsverhalten des SRSGs seinen Erfolg oder Scheitern determiniert und somit eventuell auch auf das Gelingen einer gesamten Mission Auswirkung haben kann.

---

<sup>6</sup> A/55/305-S/2000/809, Bericht der Sachverständigengruppe für die Friedensmissionen der Vereinten Nationen/Brahimi-Bericht (2000), Artikel 92.

<sup>7</sup> Hooper and Taylor (1999), S. 29.

<sup>8</sup> Seibel (2003), S. 226.

<sup>9</sup> Benner, Mergenthaler und Rotmann (2007), S. 10.

## **1.2. Struktur und verwendete Methoden**

Bei der Beantwortung der eingangs formulierten Fragestellung wird wie folgt vorgegangen. In einem ersten theoretischen Teil wird zunächst ein kurzer Überblick zu dem bisherigen Stand der Forschung bezüglich der allgemeinen Erfolgsbedingungen von UN-Friedensmissionen gegeben. Weiterhin wird gezeigt, dass es, obgleich der anerkannten Bedeutung der SRSGs für den Erfolg einer Friedensmission, nur sehr wenig Forschung zu den SRSGs selbst gibt. In einem nächsten Schritt wird, aufbauend auf die sogenannte Rollentheorie innerhalb der Führungsforschung, ein analytisches Raster zum systematischen Vergleich der realisierten Führungsrollen von SRSGs entwickelt. Dazu werden aus verschiedenen Berichten und Doktrinen die einzelnen Anforderungen und Erwartungshaltungen bezüglich der Position des SRSGs abgeleitet, um theoretisch-normative Anforderungsprofile in Form von Rollen aufzustellen.

In einem zweiten empirischen Teil der Arbeit soll der zuvor entwickelte analytische Rahmen dazu genutzt werden, die realisierten Führungsrollen und den Führungserfolg von SRSGs zu untersuchen. Dazu wird allgemein der Logik eines strukturiert-fokussierenden Vergleichs<sup>10</sup> folgend ein vergleichendes Fallstudiendesign mit zwei Fällen verwendet. Ausgehend von den Ergebnissen der beiden Fallstudien werden anschließend erste Arbeitshypothesen aufgestellt, wie die realisierten Rollen des SRSGs mit seinem Erfolg und Scheitern zusammenhängen.

## **2. Theoretischer Rahmen und Forschungsdesign**

### **2.1. Stand der gegenwärtigen Forschung**

Es gibt eine Vielzahl von Arbeiten die sich mit den Determinanten für den Erfolg und dem Scheitern von Friedensmissionen oder der Friedenskonsolidierung nach der Beendigung von Konflikten auseinandersetzen. Neben der allgemeinen Debatte, wie der Erfolg solcher Bemühungen zumessen ist<sup>11</sup>, konzentrieren sich die meisten Studien jedoch auf Faktoren, die außerhalb der Mission auf der internationalen Ebene anzusiedeln sind, beispielsweise Schwächen der Mandatierung durch den Sicherheitsrat der Vereinten Nationen.<sup>12</sup> So identifiziert Pushkina<sup>13</sup> innerhalb der wissenschaftlichen Literatur zum Thema UN-Friedensmissionen zwar insgesamt 12 verschiedene Erfolgsfaktoren, diese beziehen sich jedoch alle auf die generellen Begleitumstände auf der internationalen Ebene oder auf die

---

<sup>10</sup> vgl. George und Bennett (2004), S.67-72.

<sup>11</sup> vgl. zum Beispiel Diehl (1993); Bratt (1996/1997); Druckman et al. (1997).

<sup>12</sup> vgl. zum Beispiel Chesterman (2004); Caplan (2005); Dobbins (2005).

<sup>13</sup> Pushkina (2006).

allgemeinen Eigenschaften der Friedensmission (Missionsdauer etc.). Ein weiterer Teil der bisherigen Arbeiten untersucht zwar den Zusammenhang zwischen dem Erfolg einer Mission und den Einsatzbedingungen vor Ort, wie die Einwirkung von ‚Störern‘ auf den Friedensprozess<sup>14</sup>, oder die Möglichkeit Druck auf die Konfliktparteien ausüben zu können.<sup>15</sup> Die internen Faktoren der Mission werden aber vernachlässigt. Als erstes Zwischenergebnis des Literaturüberblicks kann man festhalten, dass im Rahmen der bisherigen Forschungsbemühungen internationale Organisationen nach wie vor überwiegend als uneigenständige Akteure betrachtet werden. Es fehlt somit auch an Studien, die sich mit den Determinanten des Erfolges und des Scheiterns durch Bedingungen innerhalb des Systems der Vereinten Nationen auseinandersetzen, insbesondere des Missionsmanagements. Dabei mangelt es nicht an Hinweisen, dass nicht nur die Kontextfaktoren allein ausschlaggebend sind. Eine der neuesten und umfangreichsten quantitativen Studien<sup>16</sup> identifiziert zwar die wesentlichen Schlüsselfaktoren<sup>17</sup> für den Erfolg der Friedenskonsolidierung im Konfliktumfeld, aber wie die Autoren später einräumen, erklärt ihr analytisches Model des ‚peacebuilding triangles‘ nur 75% der untersuchten Fälle. Sie gehen davon aus, dass die restlichen 25% sich mit einem *„product of differences of leadership and of strategy at the tactical level“*<sup>18</sup> erklären lassen.

Obleich obiger Erkenntnis, fehlt es im Allgemeinen an systematischen Untersuchungen, die sich speziell mit der Führungsebene einer UN-Friedensmission als Bedingungsfaktor für den Erfolg auseinandersetzen. Nur vereinzelt und eher beiläufig wird der Einfluss der Führung untersucht. Heldt testet zum Beispiel mit statistischen Mitteln verschiedene Aussagen bezüglich der Charakteristiken einer Friedensmission.<sup>19</sup> Dabei wird auch untersucht, ob die ethnische und kulturelle Affinität oder die Dauer der Anstellung des höchsten ‚field executives‘ die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Mission erfolgreich verläuft. Es kann gezeigt werden, dass kulturelle Ähnlichkeit und die Dauer der Anstellung der Führungsebene keine wesentlichen Einflussfaktoren für den Missionserfolg darstellen.

Ungeachtet der Tatsache, dass die Bedeutung der SRSGs zugenommen hat und ihnen eine ausschlaggebende Rolle für den Missionserfolg zugestanden wird, ist es auffällig, dass nur wenige wissenschaftliche Arbeiten zu diesem Personenkreise existieren.<sup>20</sup> Weder gibt es

---

<sup>14</sup> Stedman (1997).

<sup>15</sup> Krasno, Daniel und Hayes (2003).

<sup>16</sup> Doyle und Sambanis (2006).

<sup>17</sup> Intensität des Konfliktes, lokale Kapazitäten und die Bemühungen der internationalen Gemeinschaft.

<sup>18</sup> Doyle (2007), S. 2-3.

<sup>19</sup> Heldt (2001).

<sup>20</sup> Ausnahmen sind zum Beispiel Puchala (1993); Vance und Hamburg (1997); Hooper und Taylor (1999); Peck (2004/2008); Fröhlich (2006).

Überlegungen, was einen erfolgreichen SRSG ausmacht, noch systematische Vergleiche der Führungsleistung oder gar theoretische Modelle die erklären, wie sich das Führungsverhalten des SRSGs auf den Verlauf einer Mission auswirkt. In der Tat legen viele Autoren dar, dass die Persönlichkeit und die Rolle des SRSGs bedeutsam sind<sup>21</sup>, beschränken sich jedoch meist auf reine Deskription und nicht auf systematische Analysen. Nur eine bislang unveröffentlichte Diplomarbeit widmet sich ausführlicher dem Rollenverhalten der SRSGs.<sup>22</sup> In dieser an Führungseffizienz orientierten Arbeit adaptiert die Autorin das sogenannte ‚Competing Values Framework (CVF)‘ von Robert E. Quinn an den Kontext von UN-Friedensmissionen um die Einflussmöglichkeiten und die Auswirkung von SRSGs auf die Arbeitsweise von Friedensmissionen zu untersuchen. In der Arbeit kann gezeigt werden, dass sich je nach dem Entwicklungsstand der Mission die Anforderungen an die Gewichtung einzelner Führungsrollen verschieben. Daneben wird deutlich, dass die effektive Erfüllung der acht von dem Modell vorgegeben Rollen

*„sowohl für den Führungserfolg des Friedensmissionsleiters, als auch für die effektive Arbeitsweise der Mission selbst ausschlaggebend ist und somit Auswirkungen auf den Mandatsimplementationsprozess hat.“<sup>23</sup>*

Zur Diskussion steht jedoch, ob ein SRSG überhaupt allen Anforderungen an seine Position im Sinne eines ‚Master-Managers‘ gerecht werden kann, was eine *„Wiedergeburt der ‚great man-theories‘*“<sup>24</sup> darstellen würde.

Wie der Überblick über den gegenwärtigen Stand der Forschung zeigt, konzentrieren sich die meisten Arbeiten auf Faktoren, die außerhalb des UN-Systems liegen um den Erfolg oder das Scheitern von Friedensmissionen zu erklären. Insbesondere fehlt es in der einschlägigen Literatur an Untersuchungen, die sich mit dem internen Management und den Verwaltungsproblemen einer Mission auseinandersetzen und somit Friedensmissionen aus einer organisationstheoretischen Perspektive betrachten. Bislang wird daher auch dem Einfluss der Führungsebene, insbesondere des SRSGs, keine Aufmerksamkeit gewidmet. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass eine kürzlich veranstaltete und mit einschlägigen Praktikern und Wissenschaftlern besetzte internationale Konferenz<sup>25</sup> die Ergebnisse des Literaturüberblicks bestätigt. In dem Konferenzbericht wird festgehalten, dass insbesondere die Rolle des Führungspersonals und die der Führung im Allgemeinen von Friedensmissionen wenig untersucht ist und die Erforschung der Führungsleistung von SRSGs *„highly desirable“*

---

<sup>21</sup> vgl. Boothby (2003); Krasno et al. (2003) ; Dahrendorf (2003).

<sup>22</sup> Gräber (2008).

<sup>23</sup> Ibid. S. 162.

<sup>24</sup> Wiswede (1995), S.835.

<sup>25</sup> ‚Public Administration meets Peacebuilding – Peace Operations as Political and Managerial Challenges‘, Konferenz vom 15. bis 17 Juni 2007 an der Universität Konstanz.



<sup>26</sup> wäre. Denn trotz der jüngsten Forschungsbemühungen scheint die bereits 1993 gemachte Aussage von Puchala immer noch zu zutreffen, in der er die Special Representatives of the Secretary-General als „*academic mystery*“<sup>27</sup> bezeichnet.

## 2.2. Rollentheorie der Führungsforschung

Da, wie im vorigen Abschnitt gezeigt wurde, keine eigenständige Modelle oder theoretischen Ansätze zur Analyse der Führungsleistung von SRSs vorliegen, wird im Rahmen dieser Arbeit zur theoretischen Fundierung auf diejenigen Ansätze zurückgegriffen, die innerhalb der Führungsforschung als Rollentheorie zusammengefasst werden. Die Ansätze der Rollentheorie sind im Bereich der sogenannten positionsorientierten Führungstheorien zu verorten, bei denen die institutionellen Rahmenbedingungen im Vordergrund stehen.<sup>28</sup> Nach den Grundannahmen der Rollentheorie wird die Führungsrolle von den Erwartungen an eine Position definiert, die von anderen Personen inner- und außerhalb der Organisation an diese gestellt werden. Innerhalb der Rollentheorie lassen sich im Wesentlichen drei verschiedene Ansätze unterscheiden, die jedoch nur selten in der Führungs- und Managementlehre in ihrer reinen Form angewendet werden<sup>29</sup>: strukturalistischer Ansatz; funktionalistischer Ansatz; symbolisch interaktionistischer Ansatz.<sup>30</sup> Der erste Ansatz rückt den Führenden in das Zentrum verschiedener Rollenerwartungen, die von verschiedenen Personen - den sogenannten Rollensendern - gestellt werden. Jedes dieser Bezugssysteme stellt somit spezifische Anforderungen an die Person, die diese zu erfüllen hat.<sup>31</sup> „*Die anderen geben vor, was der Positionsinhaber zu tun hat.*“<sup>32</sup>

Beim funktionalistischen Ansatz verschwindet die Bedeutung des Individuums und die reine Funktion in einem Beziehungsnetzwerk rückt in den Vordergrund. Wer eine bestimmte Funktion wahrnimmt, ist bei diesem Ansatz ohne Bedeutung, entscheidend ist nur, dass diese erfüllt wird. Folglich gibt es keine Führungsrollen mehr, sondern nur sogenannte Systemerfordernisse. Der funktionalistische Ansatz definiert daher eine Rolle als das Bündel von Funktionen, die willkürlich an einer Person oder Stelle festgemacht werden.<sup>33</sup>

---

<sup>26</sup> Blume und Junk (2007), S. 18.

<sup>27</sup> Puchala (1993), S. 82.

<sup>28</sup> vgl. Wunderer (2001), S. 294.

<sup>29</sup> Auch dieser Arbeit kombiniert alle drei Ansätze, da sich wesentliche Elemente gut zur Erklärung des untersuchten Phänomens verbinden lassen. Beispielsweise die strikte Vorgabe von Erwartungen an eine Rolle (strukturalistischer Ansatz), die Möglichkeit der Delegation (funktionalistischer Ansatz), oder Einfluss der Persönlichkeit auf die Rollenausübung (symbolisch interaktionistischer Ansatz).

<sup>30</sup> vgl. Neuberger (1995), S. 981 f. sowie Neuberger (2002), S. 318 ff.

<sup>31</sup> vgl. Neuberger (2002), S. 318-321 und Winkler (2004), S. 48.

<sup>32</sup> Neuberger (1995a), S. 86.

<sup>33</sup> vgl. Neuberger (2002), S. 326-329.

Der dritte Ansatz ist dem symbolischen Interaktionismus und Konstruktivismus zuzuordnen und wird in der rollentheoretischen Führungsforschung bisher seltener wahrgenommen.<sup>34</sup> Hauptaussage dieses Ansatzes ist, dass das Handeln einer Person vor dem Hintergrund seiner Biographie und, „*dem Zusammenfließen untypischer Ereignisse und typischer Beziehungen, sowie den höchst individuellen Bemühungen um Sinnfindung und Interessensdurchsetzung*“<sup>35</sup> verständlich ist. Zwar gibt es auch hier Erwartungen an eine Rolle, aber was jemand aus „*der zugewiesenen Rolle macht, ist vor allem von ihm bzw. ihr und den MitspielerInnen abhängig.*“<sup>36</sup>

Der Rückgriff auf die dargestellten Ansätze innerhalb der Rollentheorie scheint aus folgenden Gründen besonders sinnvoll. Ein detaillierter empirischer Rückblick über verschiedene Friedensmissionen kommt zu dem Ergebnis, dass „*the role and personality of the SRSG have invariably had a critical influence on the direction and evolution of the mission.*“<sup>37</sup> [Hervorhebung, F.T.] Diese Arbeit geht daher davon aus, dass nicht nur die Persönlichkeit, sondern auch die Umwelt das Führungsverhalten eines SRSGs beeinflussen. Daher greifen andere Führungsansätze, die sich alleine an der Persönlichkeit orientieren, wie zum Beispiel eigenschaftstheoretische Ansätze, zu kurz. Die Ansätze innerhalb der Rollentheorie, wie beispielsweise der vorgestellte symbolisch-interaktionistische Ansatz, kombinieren eine psychologische und soziologische Perspektive und schlagen davon ausgehend vor, dass die Führungsleistung eine Funktion von beidem, der Individualität und der Organisation ist.<sup>38</sup>

Zur Person und Position des SRSGs liegen bislang nur zahlreiche normative Rollenbeschreibungen und Erwartungshaltungen vor. Insofern erscheint es plausibel und naheliegend, diejenigen Ansätze innerhalb der Führungstheorien zur theoretischen Fundierung heranzuziehen, die verschiedene Erwartungshaltungen an eine Position und Person ausreichend berücksichtigen. Dieses ist nur bei den Ansätzen innerhalb der Rollentheorie der Fall. Insgesamt vermag es diese Rollentheorie somit „*recht gut, die unterschiedlichen Ansprüche und Erwartungen, die an Führungskräfte [...] gestellt werden sowie die daraus resultierenden Rollen der Organisationsmitglieder zu erklären.*“<sup>39</sup>

Ausgehend von der Rollentheorie wird im Rahmen dieser Arbeit somit der Begriff Rolle als „*ein Insgesamt der Erwartungen verstanden, die an eine Person als Inhaber einer*

---

<sup>34</sup> Winkler (2004), S. 53.

<sup>35</sup> Neuberger (2002), S. 334.

<sup>36</sup> Ibid. S. 334.

<sup>37</sup> Dahrendorf (2003), S. 139.

<sup>38</sup> Welbourne/Johnson/Erez (1998), S. 541-542.

<sup>39</sup> Winkler (2004), S. 53.

*Position gerichtet werden. Eine Rolle charakterisiert somit keinen Menschen, sondern eine Position; sie legt fest welche Erwartungen an sie legitimerweise zu hegen sind.*<sup>40</sup>

### **2.3. Normative Rollen des SRSG**

Ein Bericht des ‚Forum on the Special Representative of the Secretary-General‘, der die Rollen und Aufgaben der SRSGs untersucht, stellt fest, dass *„an SRSG’s role could be said to be defined by its lack of definition.“*<sup>41</sup> Dessen ungeachtet kann man bei der Durchsicht der öffentlich zugänglichen Berichte und Doktrinen, die sich mit der Führung von UN-Friedensmissionen oder der Person des SRSG beschäftigen, bestimmte Erwartungshaltungen und Rollen identifizieren, die mit einem erfolgreichen SRSG assoziiert werden.<sup>42</sup> Im Folgenden werden einige der Beschreibungen im Detail vorgestellt.

Die heutigen immer komplexeren Friedensmissionen der Vereinten Nationen stehen vor einer zunehmenden Reihe von Herausforderungen im Bereich der Politik und des Managements.<sup>43</sup> Dementsprechend konstatieren Vance und Hamburg, dass die heutigen Anforderungen an den SRSG über die vormalige diplomatischen und vermittelnden Funktionen hinausgehen und heute *„a host of difficult management and operational responsibilities“*<sup>44</sup> beinhalten. Folglich argumentieren sie, dass die heutigen Pflichten und Aufgaben eines SRSGs sowohl *„management as well as diplomatic skills“*<sup>45</sup> erfordern und daraus kann man schließen, dass ein SRSG mindestens zwei Rollen erfüllen muss. Auf der einen Seite die eines Diplomaten oder Politikers, der zum Beispiel eine Friedensprozess führt, auf der anderen Seite muss er zeitgleich als Leiter der Friedensmission als Manager agieren, der die reibungslose Administration der Mission sicherstellt.

Da die SRSGs als Vertreter des Generalsekretärs der Vereinten Nationen aufgefasst werden können<sup>46</sup>, ist es lohnenswert zu untersuchen, wie dieser die Rolle der SRSGs wahrnimmt und beschreibt. In einer Rede vor dem oben genannten ‚Forum on the SRSGs‘ skizziert der damalige Generalsekretär Kofi Annan die Rollen, die er von den SRSGs erwartet, wie folgt: *„First, SRSGs must be effective diplomats [...]. Secondly, [...] practical but also visionary managers [...]. Thirdly, [...] effective communicator [...]. Finally, [...] an*

---

<sup>40</sup> Neuberger (2002), S. 314.

<sup>41</sup> Hooper und Taylor (1999), S. 29.

<sup>42</sup> Für eine genaue Übersicht über die im Rahmen dieser Arbeit durchgesehenen Dokumente siehe Anhang Nr. 1.

<sup>43</sup> Vgl. Seibel et al. 2007.

<sup>44</sup> Vance und Hamburg (1997), S. 7.

<sup>45</sup> Ibid. S. 2.

<sup>46</sup> vgl. Puchala (1993), S. 82.

*SRSG speaks for the highest ideal of the international community.*<sup>47</sup> Im Jahr 2001 beschreibt Annan in einer Rede anlässlich eines Seminars des United Nations Institute for Training and Research (UNITAR) für Sondergesandte folgende Rollen die ein SRSG zu erfüllen hat:

*„First you are, in a very real sense, the **personification of the United Nations** in the country or region in which you serve. Second, you are **leaders of a peace process**, the international community’s link and main interlocutor with the parties. Third, you are the **head of a peacekeeping operation** or a political or a peacebuilding mission, in which management is a key requirement. And fourth, I count on many of you to be the **unifying force of all United Nations activity in the field** – the political leader of the United Nations team in the country or region where you serve.”*<sup>48</sup> [Hervorhebungen, F.T.]

Die obigen Erwartungen und Beschreibungen des Generalsekretärs lassen sich auf folgende Rollen reduzieren. Eine politische/diplomatische Rolle als Leiter der Friedensbemühungen sowie die Rolle des Managers der Mission. Zusätzlich kann man noch die Rolle des Kommunikators, der das gesamte Organisationssystem der Vereinten Nationen mit all seinen Zielen und Idealen gegenüber anderen Akteuren vertritt und kommuniziert, identifizieren.

Die aktuellsten und präzisesten Beschreibungen befinden sich in dem ‚Handbook on UN Multidimensional Peacekeeping Operations‘, herausgegeben von der Hauptabteilung Friedenssicherungseinsätze der Vereinten Nationen. Insgesamt werden in diesem vier verschiedene Pflichten beschrieben, die ein SRSG zu erfüllen hat: *„Facilitator of a political process; Head of UN presence; Head of Mission; and Interim or transitional administrator.“*<sup>49</sup>

Als Moderator eines politischen Prozesses trägt der SRSG zur Interpretation und Umsetzung des Mandates der Mission bei und ist der Hauptansprechpartner für die Konfliktparteien. In seiner Vermittlerrolle ist der SRSG dafür verantwortlich einen engen Kontakt mit allen weiteren beteiligten Akteuren der internationalen Gemeinschaft aufrecht zu erhalten um den Rückhalt und die Unterstützung für die Friedensmission sicherzustellen. Darüber hinaus ist der SRSG gewissermaßen als Stellvertreter des Generalsekretärs die höchste Amtsperson der Vereinten Nationen vor Ort und vertritt damit die gesamte Organisation gegenüber allen anderen Akteuren. In dieser Eigenschaft wird von dem SRSG erwartet, dass er eine angemessene Koordinierung aller UN-Organisationen durchführt und die politischen Leitlinien für deren Arbeit vorgibt. Als Leiter der UN-Mission ist der SRSG zum Beispiel verantwortlich für das Management der Mission und es wird von ihm erwartet, dass er die entsprechenden Leitlinien für alle Teile der Mission vorgibt. Weiterhin ist er als

---

<sup>47</sup> Hooper and Taylor (1999), S. 30.

<sup>48</sup> SG/SM/7760.

<sup>49</sup> UNDPKO (2003), S. 13.

Missionsleiter unter anderem für die Allokation der Ressourcen verantwortlich und hat die Sicherheit sowie Disziplin der Mitarbeiter sicherzustellen. Wenn die Vereinten Nationen die vorübergehende Verwaltung von Gebieten übernehmen, hat der SRSG zusätzlich die Funktion des Übergangsverwalters auszuüben. In dieser Eigenschaft verfügt er meist über weitreichende Kompetenzen, ist für den Betrieb ganzer Regierungsstrukturen verantwortlich und vertritt das verwaltete Gebiet politisch nach außen hin, was seine politische Rolle hervorhebt.

Auch wenn die oben aufgeführten Anforderungsprofile des SRSGs nicht vollkommen übereinstimmen, deuten jedoch alle zugänglichen Dokumente mit einer gewissen Redundanz insbesondere auf zwei Rollen hin. Die des Diplomaten/Politikers und die des Managers. Diese verschiedenen Rollen lassen sich laut Fröhlich am ehesten „*als vielgestaltigen Kommunikationsprozess beschreiben*.“<sup>50</sup> Ein SRSG muss demnach mit einer Vielzahl von Akteuren verschiedenster Ebenen kommunizieren, um die Ziele der Mission zu erreichen.<sup>51</sup> Zwar mag man annehmen, dass die Postulierung einer eigenständigen Rolle eines Kommunikators nicht notwendig ist, da diese beispielsweise bereits der Rolle des Politikers inhärent ist, dennoch wird genau dieses in der vorliegenden Arbeit getan. Hierfür sprechen folgende Aspekte: zum einen wird die Rolle selbst direkt und explizit mehrmals erwähnt<sup>52</sup>, zum anderen rechtfertigt die wiederholte besondere Betonung der Bedeutung der Kommunikation<sup>53</sup> eine eigene Rolle. Daneben lassen sich unter dieser Rolle sehr gut die übrigen Aufgaben, wie beispielsweise ‚personification of the United Nations‘ subsumieren, die den SRSG quasi zum Sprachrohr der Vereinten Nationen und der internationalen Gemeinschaft machen.

Ausgehend von der detaillierten Analyse der zugänglichen Dokumente werden die zahlreichen Aufgaben- und Funktionsbeschreibungen eines SRSGs zur Reduzierung der Komplexität in den folgenden drei Rollen zusammengefasst: Diplomat/Politiker, Manager, Kommunikator. Sicherlich kann man noch zahlreiche weitere Rollen beschreiben, aber gegeben des explorativen Charakters dieser Arbeit und aus Gründen der Parsimonität wird dieses als nicht zielführend erachtet.

---

<sup>50</sup> Fröhlich (2006), S. 10.

<sup>51</sup> vgl. Peck (2004), S. 327.

<sup>52</sup> vgl. Hooper und Taylor (1999), S. 13/30; Rich und Newman (2004), S. 26.

<sup>53</sup> vgl. Jones (2001); SG/SM/7760 (2001); Hooper and Taylor (1999); Peck (2004); UNDPKO (2008).

## 2.4. Verhältnis zwischen den identifizierten Rollen

Bezüglich des Verhältnisses zwischen den Rollen lässt sich nach der Analyse der verschiedenen Aufgabenbeschreibungen festhalten, dass überwiegend davon ausgegangen wird, dass die Rolle des Managers und des Diplomaten gleichwertig ausgeübt werden müssen. So beschreibt der Bericht des ‚SRSG Forums‘, dass ein SRSG *„part diplomat and part manager“*<sup>54</sup> sei und ähnliches Geschick im Bereich des Managements und der Diplomatie haben muss.<sup>55</sup> Eine Arbeitsgruppe, die sich mit der Steigerung der Effektivität der Sondergesandten des Generalsekretärs in Afrika beschäftigt hat, betont in ihren Empfehlungen, dass bei der Auswahl der SRSGs den Managementfähigkeiten ein gleiches Gewicht wie allen anderen Fähigkeiten eingeräumt werden muss. Denn ein SRSG mit herausragenden politischen Fähigkeiten *„may still fail to achieve success if [UN] members are not convinced that the mission supporting the negotiation is being effectively run.“*<sup>56</sup> Bezüglich der Bedeutung des Kommunikators werden keine eindeutigen Aussagen getroffen, sondern es wird nur eher allgemein betont, dass die Kommunikation intern<sup>57</sup> sowie extern<sup>58</sup> entscheidend für den Erfolg einer UN Mission ist.

Gerade gegeben der Komplexität einer Friedensmission scheint es jedoch unwahrscheinlich, dass alle Anforderungen, die an die Position des SRSGs gestellt werden, von einer Person in gleichem Maß erfüllt werden können. Der SRSG als ‚All-round-Talent‘ müsste demnach gleichsam in der Lage sein *„to walk on water, swim with piranha fish, and fly with the angels“*<sup>59</sup>, wie Boothby ironischerweise bezüglich der Eigenschaften eines idealen SRSGs feststellt. Man kann daher eher annehmen, dass es den idealen SRSG, wie er oftmals beschrieben wird, gar nicht gibt, sondern dass wesentliche Aufgaben delegiert werden. In ihrer Analyse kommt Gräber zu dem Ergebnis, dass die untersuchten SRSGs vorwiegend ihre politischen Rolle ausübten und sich um das Makromanagement der Mission kümmerten, während sie das interne Missionsmanagement an ihren Stellvertreter delegierten.<sup>60</sup> Ein ähnliches Verhältnis zwischen der Rolle des Politikers und die des Managers wird daher auch für das Ergebnis dieser Arbeit erwartet.

---

<sup>54</sup> Hooper and Taylor (1999), S. 13.

<sup>55</sup> Ibid. S. 26.

<sup>56</sup> S/2002/1352 (2002), Absatz 2.

<sup>57</sup> SG/SM/7760 (2001).

<sup>58</sup> Loewenberg (2006).

<sup>59</sup> Boothby (2003), S. 131.

<sup>60</sup> vgl. Gräber (2008), S. 137.

## 2.4. Operationalisierung der Rollen

Da in dieser Arbeit davon ausgegangen wird, dass die unterschiedliche Realisierung von Führungsrollen einen Effekt auf den Führungserfolg des SRSGs hat, werden die oben identifizierten Rollen als unabhängige Variablen betrachtet. Die Operationalisierung der theoretisch abgeleiteten Rollen bedeutet ihnen nun „*beobachtbare Sachverhalte*“<sup>61</sup> zuzuordnen, also gewissermaßen festzulegen wie die Ausübung der einzelnen Rollen beobachtbar und messbar wird. Während gerade bei quantitativen Untersuchungen die Indikatoren direkt zu Beginn des Forschungsprozesses starr festgelegt werden, wird bei qualitativen Untersuchungen von solch einem Vorgehen abgeraten. Blatter et al. empfehlen eher eine iterative Bildung von Indikatoren, „*um eine sinnvolle Konzeption der Varianz bei den Variablen zu erhalten, um die Validität der Indikatoren sicherzustellen und um Messfehler zu reduzieren (Reliabilität)*.“<sup>62</sup> Auch vor dem Hintergrund, dass in dieser Arbeit heuristische Fallstudien angefertigt werden, scheint das von Blatter et al. empfohlene Vorgehen sinnvoll zu sein. Hierbei werden die Theorie und deren zugrunde liegenden Konstrukte erst durch das kontinuierliche Zusammenspiel von empirischen Fakten und dem Rückgriff auf die Theorie entwickelt und verfeinert.<sup>63</sup> Die einzelnen Rollen werden durch die ihnen zugeschriebenen Aufgaben operationalisiert und die wichtigsten im Folgenden beschrieben. Eine detaillierte Übersicht über die Zuordnung aller, in den untersuchten Dokumenten identifizierten, Aufgaben zu den drei Rollen befindet sich im Anhang Nr. 1.

### 2.4.1. Der SRSG als Diplomat und Politiker

Obleich es sicherlich Unterschiede zwischen dem Beruf eines Diplomaten und dem eines Politikers gibt, wird im Rahmen dieser Arbeit zur Vereinfachung davon ausgegangen, dass die Aufgaben beider Berufsgruppen im Kontext von Friedensmissionen im Wesentlichen übereinstimmen. Der Politiker agiert in diesem Umfeld nur geschickter und taktischer um in den meist hochsensiblen politischen Prozessen keine Konfliktpartei zu verärgern. Er agiert gewissermaßen als Diplomat.

Als Diplomat und Politiker hat der SRSG vorrangig die Aufgabe, den Friedensprozess zu gestalten. In dieser Rolle ist es die Aufgabe des SRSGs, politische Leitlinien zur Konfliktlösung vorzugeben um die oftmals bewusst vage gehaltenen Ziele des Mandats zu interpretieren und in die Praxis umzusetzen. In seiner politischen Funktion obliegt es dem SRSG den Friedensprozess zu leiten und eventuelle Konflikte durch Vermittlung

---

<sup>61</sup> Schnell/Hill/Esser (2005), S. 130.

<sup>62</sup> Blatter/Janning/Wagemann (2007), S. 178.

<sup>63</sup> vgl. Jahn (2006), S. 326.

auszuräumen. Dabei ist es wichtig, dieselbe Unparteilichkeit und Fairness gegenüber allen am Konflikt beteiligten Gruppen zu wahren.<sup>64</sup> Auf internationaler Ebene muss der SRSG die Unterstützung für seine Mission sicherstellen und dafür eine politische Strategie entwickeln, wie etwa die im Mandat bewusst nicht angesprochenen Probleme gelöst werden können. Darüber hinaus muss er in seiner politischen Rolle starke analytische Fähigkeiten beweisen um die wichtigen aber vielleicht nicht immer offensichtlichen Entwicklungen in dem komplexen politischen Prozess wahrzunehmen und auch richtig einzuordnen.

#### **2.4.2. Der SRSG als Manager**

Als Manager wird von dem SRSG erwartet, dass er den reibungslosen Ablauf der Mission sicherstellt. Dazu müssen die politischen Ziele des Mandates in konkrete operative Aufgaben umformuliert und strategische Gesamtziele für die Mission aufgestellt werden. Da bei komplexen Friedensmissionen eine Vielzahl von Akteuren aufeinander trifft, obliegt es dem SRSG diesem Organisationsnetzwerk<sup>65</sup> einheitliche operative Ziele vorzugeben und sicherzustellen, dass alle beteiligten Akteure zu einer einheitlichen Organisation integriert werden. Als Missionsleiter muss der SRSG für den effektiven Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen und für die hohe Arbeitsmoral der Mitarbeiter Sorge tragen. Eine besonders wichtige Managementaufgabe des SRSGs ist außerdem die Aufrechterhaltung des „*team spirit and unity of effort*“<sup>66</sup>.

#### **2.4.3. Der SRSG als Kommunikator**

Als höchster Repräsentant der Vereinten Nationen dient der SRSG als Sprachrohr der Organisation und ist diejenige Person, die im Mittelpunkt des öffentlichen Interesse steht. Ihm obliegt es, die Ziele des Mandates und die Bemühungen der Vereinten Nationen gegenüber einer Vielzahl von Akteuren zu vertreten. Innerhalb des UN-Systems und zwischen den an der Friedensmission beteiligten Organisationen ist die gegenseitige Verständigung und Koordination von besonderer Bedeutung um zu garantieren, dass alle Partner auch an einem Strick ziehen. Daher obliegt es dem SRSG, die konkreten Ziele der Mission nach außen, zum Beispiel durch Pressemitteilungen oder öffentliche Erklärungen zu kommunizieren. Besondere Bedeutung kommt auch dem Kontakt mit der lokalen Bevölkerung zu. Auf der einen Seite muss der SRSG ihnen vermitteln, was die internationale Gemeinschaft konkret tut um ihr Leiden zu lindern, und sich somit ihre Unterstützung sichern. Auf der anderen Seite ist

---

<sup>64</sup> vgl. UNDPKO (2003), S. 14.

<sup>65</sup> vgl. Seibel et al. (2007), S. 2.

<sup>66</sup> UNDPKO (2003), S. 18.



es aber auch wichtig, dass der SRSG durch den direkten Kontakt mit der Bevölkerung erfährt was sie bewegt, um eventuelle Spannungen und Stimmungsschwankungen frühzeitig zu erkennen. Insgesamt muss der SRSG als die zentrale Führungsperson seine Visionen durch eine aktive Kommunikation effektiv vermitteln.

## **2.5. Was ist ein erfolgreicher SRSG? - Die abhängige Variable**

Als abhängige Variable wird im Rahmen dieser Arbeit der ‚Erfolg‘ des SRSGs betrachtet. Was darunter zu verstehen ist, respektive wie man diesen misst, ist jedoch schwer festzulegen, da es diesbezüglich in der einschlägigen Literatur keine abschließenden Überlegungen gibt.<sup>67</sup> Eine umfassende Definition wird im Rahmen dieser Arbeit aufgrund des vorgegebenen Umfangs auch nicht geleistet werden können. Dennoch sollen im Folgenden einige Überlegungen zum Erfolg eines SRSGs angestellt werden.

Grundsätzlich stellt sich erst einmal die Frage, auf was sich der Erfolg bezieht. Ist damit der persönliche Führungserfolg gemeint, zum Beispiel die Beförderung oder die wiederholte Berufung zum SRSG, oder der Erfolg der gesamten Mission? Zwar mag eine mehrfache Ernennung zum SRSG<sup>68</sup> einen erfolgreichen SRSG kennzeichnen, weil dies offensichtlich auf die Zufriedenheit mit seiner Leistung schließen lässt, ist aber dennoch kein zuverlässiges Kriterium. Es kann auch vorkommen, dass ein SRSGs eine erneute Berufung aus verschiedensten Gründen ablehnt. Den Erfolg eines SRSGs über den gesamten Erfolg der Mission und die erfolgreiche Implementierung des Mandates zu definieren, scheint auch nur auf den ersten Blick sinnvoll. Zum einem stellt sich die Frage wie die erfolgreiche Implementierung oder die positive Veränderung direkt auf die Führungsleistung des SRSGs zurückgeführt werden kann. Zum anderen kann eine Mission durch mangelnde Ressourcenausstattung und ein mehrdeutiges Mandat von vornherein zum Scheitern verurteilt sein. Somit lässt auch der Misserfolg einer Mission nur stark eingeschränkte Rückschlüsse über die Führungsleistung eines SRSGs zu.

Meistens erfolgt die Bestimmung ob ein SRSG erfolgreich war rein attributiv. Es wird schlicht beschrieben, dass ein bestimmter SRSG besonderes erfolgreich war, oder im Vergleich zu seinem Vorgänger mehr Erfolg hatte. Zwar ist dies auch kein zuverlässiger Indikator für die abhängige Variable, aber aus rein pragmatischen Gründen wird in dieser

---

<sup>67</sup> Allgemein befasst sich die Führungsforschung überraschend wenig mit dem Endprodukt der Führung, dem Erfolg. Meist werden irgendwelche beliebigen Konstrukte zur Operationalisierung herangezogen und die Ergebnisse hinter verallgemeinernden Begriffen wie Effizienz oder Leistungseffektivität getarnt. Einer ‚Quodlibet-Strategie‘ gleich werden verschiedenste Maße als Indikatoren für die abhängige Variable verwendet. Vgl. Neuberger (1995a), S.147-148.

<sup>68</sup> Beispielsweise Aldo Ajello, Lakhdar Brahimi Sergio Vieira de Mello oder Alvaro de Soto.

Arbeit auf die Bewertung des Erfolges durch mehrere Experten zurückgegriffen. Es wird angenommen, dass diese noch am zuverlässigsten beurteilen können, ob ein SRSG die an ihn gestellte Erwartungen erfüllt beziehungsweise nicht erfüllt hat.

Ausgehend von der Rollentheorie wird der Führungserfolg als die größtmögliche Kongruenz zwischen den Erwartungen an eine Position und der Erfüllungen dieser verstanden. Auf den ersten Blick mag diese Definition den Erfolg eines SRSGs von vornherein ausschließen, da, wie weiter oben angenommen wird, ein SRSG gar nicht in der Lage sein kann alle Rollen selbst vollkommen auszufüllen. Der funktionalistische Ansatz der Rollentheorie besagt aber, „*es ist weitgehend egal, wer eine bestimmte Funktion wahrnimmt, Hauptsache ist, dass sie erfüllt wird.*“<sup>69</sup> Somit kann ein SRSG auch dann erfolgreich sein, wenn er nicht alle Rollen selbst ausfüllt. Er hat lediglich durch Delegation sicherzustellen, dass seine Rollen generell ausgefüllt sind.

## **2.6. Mögliche Einflussfaktoren – Drittvariablen<sup>70</sup>**

Neben den beschriebenen unabhängigen Variablen kommen im Rahmen von komplexen Friedensmissionen theoretisch noch eine Vielzahl anderer Variablen in Frage, die einen Einfluss auf den Erfolg eines SRSGs oder die Realisierung der Rollen haben können. Da es nicht möglich ist, all diese zu beschreiben oder gar zu kontrollieren, seien im Folgenden nur die wichtigsten erwähnt, die auch bei der Durchsicht der relevanten Literatur erwähnt wurden. Zusätzlich zu den bereits im Literaturüberblick dargelegten externen Faktoren kommen somit folgende weitere Gesichtspunkte als intervenierende Variable in Betracht.

Es ist bekannt, dass Friedensmissionen verschiedene Phasen durchlaufen und diese unterschiedliche Anforderungen an den SRSG stellen.<sup>71</sup> So überwiegen in der Aufbauphase eindeutig die Managementaufgaben, da die notwendigen logistischen Strukturen zunächst einmal etabliert werden müssen.<sup>72</sup> Auch wird angenommen, dass der Typ der Mission einen Einfluss auf die Rollenanforderungen und -ausübung des SRSGs hat. Im Rahmen von Übergangsverwaltungen wird durch die Übernahme von weitreichenden Regierungsfunktionen vermutet, dass dieses eine Betonung der politischen Rolle des SRSGs bedingt und erfordert.<sup>73</sup> Neben strukturellen Faktoren spielt ebenso der berufliche Hintergrund eine Rolle

---

<sup>69</sup> Neuberger (2002), S. 327; Hervorhebung im Original.

<sup>70</sup> vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 222.

<sup>71</sup> vgl. Gräber (2008).

<sup>72</sup> Ein Studie identifiziert zum Beispiel mehr als 140 verschiedene Managementaufgaben die in den ersten 180 Tagen nach dem Beginn der Mission von der Missionsführung erledigt werden müssen. Vgl. Gilmore/Wilcock/MacKinnon (2006).

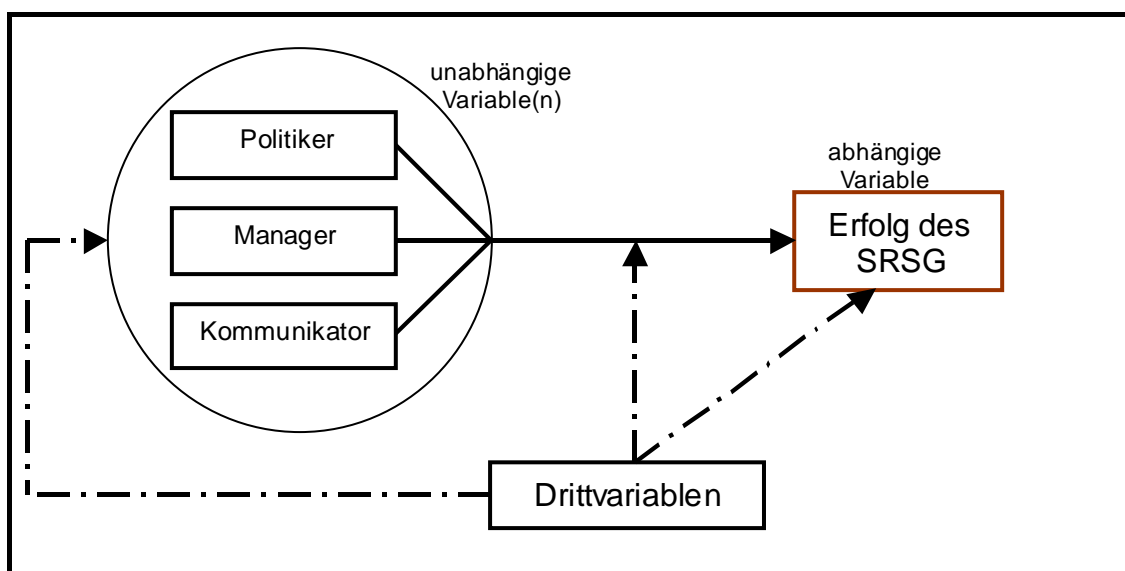
<sup>73</sup> UNDPKO (2003), S. 21.

für die Entscheidung, welche der Führungsrollen realisiert werden und das Amt des SRSGs mit seinen Aufgaben wahrgenommen wird. Denkbar ist auch, dass die Zusammenarbeit mit dem Stellvertreter einen entscheidenden Einfluss, sowohl direkt auf die Rollenausübung als auch auf den Führungserfolg hat. Holohan beschreibt zum Beispiel in einer detaillierten Studie, wie sich der berufliche Hintergrund und das Zusammenspiel mit dem Stellvertreter auf die Leistung von verschiedenen Stadtverwaltern im Kosovo auswirken.<sup>74</sup>

## 2.7. Zusammenfassende Zwischendarstellung

Die in den vorigen Abschnitten getroffenen Aussagen und das daraus resultierende Erklärungsmodell lassen sich in der folgenden Graphik zusammenfassen. Nach der Durchsicht der öffentlich zugänglichen Dokumente konnten die verschiedensten Erwartungshaltungen und Anforderungen an die Position des SRSGs auf die drei Rollen - Politiker, Manager und Kommunikator - reduziert und zusammengefasst werden. Welche Rollen tatsächlich im Spannungsfeld zwischen Verwaltung und Politik realisiert werden, das genaue Verhältnis der Rollen untereinander und die Auswirkungen auf den Erfolg werden im empirischen Teil genauer untersucht.

**Abbildung 1:** Darstellung des vermuteten Zusammenhangs



Quelle: eigene Darstellung

<sup>74</sup> Holohan (2005), S. 49 ff.

## 2.8. Forschungsstrategie, Fallstudiendesign, Methode

Bezüglich des Untersuchungsgegenstandes liegen noch keine genauen Erkenntnisse oder quantifizierbare Daten vor. Dementsprechend ist es das Ziel dieser Arbeit erste Hypothesen zu generieren. Daher wird als Forschungsstrategie ein Fallstudiendesign gewählt, da Fallstudien ihre Stärke bei der Genese von Theorien<sup>75</sup> oder - wie Gerring es beschreibt - einen „*natural advantage in research of an exploratory nature*“<sup>76</sup> haben. Das Ziel der Wissenschaft ist eindeutig Inferenz<sup>77</sup>, weniger eindeutig ist aber, wie diese erreicht werden soll. Innerhalb der Fallstudienforschung lassen sich diesbezüglich drei verschiedene Ansätze unterscheiden: Kovarianz, Kongruenzanalyse sowie Prozessanalyse.<sup>78</sup>

In der Politikwissenschaft, insbesondere der vergleichenden, dominiert der erste Ansatz, bei dem der kausale Rückschluss auf der Basis der Beobachtung der Kovarianz zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variable geschieht. Diese Arbeit folgt dem Ansatz der Suche nach Kovarianz, da die Kongruenzanalyse aufgrund der fehlenden Theorien oder Hypothesen zum Untersuchungsgegenstand nicht angewendet werden kann. Von der Anwendung der Prozessanalyse wird Abstand genommen, da ein wichtiges Qualitätskriterium, die möglichst dichte Beschreibung einer Kausalkette, aufgrund des vorgegeben Umfangs dieser Arbeit nicht zufriedenstellend geleistet werden kann.

Um die Aussagekraft der Untersuchung zu erhöhen werden zwei Fälle miteinander verglichen, aufbauend auf der Methode des kontrollierten Vergleichs. Obgleich von einigen Seiten angezweifelt wird, dass es in den Sozialwissenschaften die erforderlichen Bedingungen für einen echten kontrollierten Vergleich geben kann, ist diese Methode die noch am häufigsten angewandte Vergleichsmethode.<sup>79</sup> Wie so oft gibt es bei der Wahl der Analysemethoden verschiedene Vor- und Nachteile für die eine oder andere Methode und daher ist es „*important rather to make these explicit than to abstain from the scholarly undertaking*.“<sup>80</sup>

## 2.9. Fallauswahl und Daten

Dem obigen methodischen Ansatz folgend, wird zur möglichst analytisch effizientesten Fallauswahl ein ‚Most Similar System Design‘<sup>81</sup> verwendet, das der Logik der

---

<sup>75</sup> vgl. Blatter/Janning/Wagemann (2007), S.128-129.

<sup>76</sup> Gerring (2007), S. 39.

<sup>77</sup> vgl. King/Keohane/Verba (1994), S.7

<sup>78</sup> vgl. Blatter und Blume (2007).

<sup>79</sup> vgl. George und Bennett (2004), S. 151 ff.

<sup>80</sup> Junk (2006), S. 38.

<sup>81</sup> Blatter/Janning/Wagemann (2007), S. 142-143.

„Method of Difference“ von John Stuart Mill<sup>82</sup> folgt. Diese Auswahllogik hat weitere methodische Vorteile. Um die Validität der Schlussfolgerungen zu erhöhen, wird allgemein empfohlen, die Fälle möglichst einem Experiment gleichkommend auszuwählen. Folglich sollten möglichst viele Kontextfaktoren identisch sein und die interessierende Variable einen bestimmten Grad an Varianz zeigen.<sup>83</sup> Letzteres wird insbesondere von quantitativ orientierten Methodologen empfohlen, „denn ohne Varianz auf der abhängigen Variable kann keine Kovarianz mit unabhängigen Variablen entstehen.“<sup>84</sup> Ebenso wird so die interne Validität erhöht und ein eventueller ‚selection bias‘ vermieden.<sup>85</sup>

Durch den Vergleich zweier SRSGs innerhalb ein und derselben Mission können möglichst viele Drittvariablen konvergent gehalten werden. Ausgehend von den obigen Kriterien werden die beiden SRSGs Hans Haekkerup und Michael Steiner, die beide als Leiter der United Nations Interim Administration Mission in Kosovo (UNMIK) tätig waren, systematisch miteinander verglichen. Beide SRSG waren mit demselben Konflikt, sowie denselben Missionsstrukturen und Aufgaben konfrontiert. Auch die Posten der Stellvertreter waren zumindest zeitweise überwiegend identisch besetzt. Zusätzlich war auch die Position der Leitung der Presse- und Informationsabteilung im Zeitraum 1999 bis Ende 2002 konstant mit Susan Manuels besetzt. Dies ist sicherlich eine nicht zu vernachlässigende Variable, da die Pressenabteilung im Wesentlichen für die Beratung des SRSGs in Fragen der Öffentlichkeitsarbeit zuständig ist. Darüber hinaus verfügen beide SRSGs über einen ähnlichen beruflichen Hintergrund und waren ebenso in derselben operativen Phase der UNMIK-Mission tätig.<sup>86</sup>

Trotz dieser Übereinstimmungen divergiert die abhängige Variable sehr stark. Von mehreren Experten wird unabhängig voneinander Michael Steiner als wesentlich erfolgreicher im Vergleich zu Hans Haekkerup beschrieben.<sup>87</sup> Bei der Beurteilung des Letzteren sprechen viele ehemaligen Mitarbeiter der Mission sogar von einem Desaster<sup>88</sup> und Haekkerup wurde schnell als Fehlbesetzung betrachtet.<sup>89</sup>

Diese Arbeit baut auf die folgenden Datenquellen auf: relevante Sekundärliteratur, Primärquellen (Offizielle Dokumente, Pressemitteilungen, Berichte etc.) verschiedenster Organisationen. Falls verfügbar wurden Interviews, veröffentlichte Biographien der SRSGs

---

<sup>82</sup> vgl. Jahn (2006), S. 168-169.

<sup>83</sup> Blatter/Janning/Wagemann (2007), S. S. 141-142.

<sup>84</sup> Jahn (2006), S. 172.

<sup>85</sup> vgl. King/Keohane/Verba (1994), S.129.

<sup>86</sup> vgl. typische Phasen von UN-Friedensmissionen in UNDPKO ‚Capstone Doktrin‘ (2008), S. 61-62.

<sup>87</sup> vgl. Kramer und Dzihic (2005), S. 251-254; Newman und Rich (2004), S. 26.

<sup>88</sup> Interview mit dem ehemaligen politischen Berater von SRSG Haekkerup, Arad Benkö.

<sup>89</sup> vgl. Mappes-Niediek und Cufaj (2003), S. 11.

und Erfahrungsberichte ehemaliger UNMIK-Mitarbeiter zur Auswertung herangezogen. Um einen besseren internen Einblick zu bekommen, wurden zudem episodische Interviews<sup>90</sup> mit ehemaligen Mitarbeitern verschiedener Hierarchieebenen der Mission sowie Experten durchgeführt. Eine genaue Übersicht über die befragten Personen befindet sich im Anhang Nr. 2. Die Kombination verschiedenster Datenquellen soll dazu dienen die jeweiligen Schwächen der einzelnen Quellen auszugleichen.<sup>91</sup>

### 3. Empirische Untersuchung

#### 3.1. United Nations Interim Administration Mission in Kosovo (UNMIK)

Zur Stabilisierung des Kosovos wurde nach dem Ende des NATO-Bombardements<sup>92</sup> mit der UN-Sicherheitsratsresolution 1244 vom 10. Juni 1999 der UN-Generalsekretär Kofi Annan ermächtigt

*„mit Hilfe der zuständigen internationalen Organisationen eine internationale zivile Präsenz im Kosovo einzurichten, um eine Übergangsverwaltung für das Kosovo bereitzustellen, unter der die Bevölkerung des Kosovo substantielle Autonomie innerhalb der Bundesrepublik Jugoslawien genießen kann und die für eine Übergangszeit die Verwaltung wahrnehmen und gleichzeitig vorläufige demokratisch Selbstverwaltungsinstitutionen schaffen und deren Entwicklung überwachen wird, um die Bedingungen für ein friedliches und normales Leben für alle Einwohner des Kosovo sicherzustellen.“<sup>93</sup>*

Zwei Tage später legte Annan in einem Bericht das bis dahin einmalige Konzept vor, dass den Wiederaufbau des Kosovos durch verschiedene internationale Organisationen unter der Führung der Vereinten Nationen vorsah: die United Nations Interim Administration Mission in Kosovo (UNMIK).<sup>94</sup> Zur Bewältigung der in der Resolution 1244 vorgesehenen Aufgaben wurde den beteiligten internationalen Organisationen jeweils eine eigenständige Säule in der Organisationsstruktur mit einem eigenen Arbeitsbereich zugeordnet. Die vier Säulen umfassten anfangs Säule Nr. 1 ‚Humanitarian affairs‘ unter der Ägide des Flüchtlingshilfswerk der Vereinten Nationen (UNHCR)<sup>95</sup>, Säule Nr. 2 ‚Interim civil administration‘ unter der Leitung der Vereinten Nationen, Säule Nr. 3 ‚Institution-building‘ unter der Führung der Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (OSZE)

---

<sup>90</sup> vgl. Blatter/Janning/Wagemann (2007), S. 61.

<sup>91</sup> vgl. Yin (2003), S. 85 ff.

<sup>92</sup> Auf eine umfassende Darstellung des Kosovokonfliktes wurde aufgrund der Beschränkung des Umfangs verzichtet. Der interessierte Leser sei auf die zusammenfassende Darstellung von Dziedzic (2006) verwiesen.

<sup>93</sup> S/RES/1244 (1999), Paragraph 10. (Übersetzung des deutschen Übersetzungsdienstes bei den Vereinten Nationen.)

<sup>94</sup> S/1999/672.

<sup>95</sup> Bis Juni 2000 hatte sich die humanitäre Lage soweit verbessert, dass diese Säule aufgelöst wurde. Im Mai 2001 wurde dafür die Säule Polizei und Justiz ins Leben gerufen. Vgl. Prochazka (2004), S. 290.

sowie Säule Nr. 4 ‚Reconstruction‘ geleitet von der Europäischen Union.<sup>96</sup> Jede dieser einzelnen Säulen wurde unter die Führung eines sogenannten ‚Deputy Special Representative of the Secretary-General‘ gestellt.<sup>97</sup>

Um sicherzustellen, dass die Aktivitäten der internationalen Gemeinschaft *„in an integrated manner with a clear chain of command“*<sup>98</sup> ausgeführt werden, wurde zur Gesamtleitung von UNMIK als höchster ziviler Beamter ein SRSG im Rank eines Untergeneralsekretärs<sup>99</sup> eingesetzt. Diesem oblag die Führung und das Management der Mission sowie die Koordination aller an UNMIK beteiligten Organisationen. Darüber hinaus wurde ihm die Verantwortung für die Vermittlung im politischen Prozess zur Klärung des endgültigen Status des Kosovos übertragen.<sup>100</sup> Im Bezug auf die Verwaltung des Kosovo wurde jegliche legislative und exekutive Kompetenz sowie die Verwaltung der Justiz dem SRSG überantwortet.<sup>101</sup>

**Abbildung 2:** Übersicht über die SRSGs der UNMIK-Mission

SRSG	Amtsperiode
Sergio Vieira de Mello (Brasilien)	Juni 1999 (interim)
Benard Kouchner (Frankreich)	Juli 1999 bis Januar 2001
Hans Haekkerup (Dänemark)	Februar 2001 bis Dezember 2001
Michael Steiner (Deutschland)	Januar 2002 bis Juli 2003
Harri Holkeri (Finnland)	August 2003 bis Juni 2004
Søren Jessen-Petersen (Dänemark)	Juli 2004 bis Juni 2006
Joachim Rucker (Deutschland)	September 2006 bis heute

Quelle: UNMIK „UNMIK at a Glance“, [www.unmikonline.org/intro.htm](http://www.unmikonline.org/intro.htm) (Zugriff am 20.März 2008) sowie S/1999/672.

### 3.2. Hans Haekkerup

Hans Haekkerup, wurde am 8. Dezember als Sondergesandter durch den Generalsekretär Kofi Annan ernannt<sup>102</sup> und folgte Bernard Kouchner am 13. Januar 2001 als Chef der UNMIK-Mission nach.<sup>103</sup> Als Prioritäten für seine Amtszeit nannte er die Schaffung

<sup>96</sup> vgl. S/1999/672, Paragraph 5.

<sup>97</sup> siehe Anhang Nr. 3 für eine genaue Darstellung der Organisationsstruktur von UNMIK.

<sup>98</sup> Ibid. Paragraph 2.

<sup>99</sup> Ibid. Paragraph 4.

<sup>100</sup> Ibid. Paragraph 3.

<sup>101</sup> vgl. UNMIK/REG/1999/1, Paragraph 1.1 1.1.

<sup>102</sup> SG/A/758.

<sup>103</sup> UNMIK/PRE/469.

eines rechtlichen Rahmens für die provisorische Selbstverwaltung im Kosovo als Vorbedingung für kosovoweite Wahlen, eine Verbesserung der Strafverfolgung sowie den wirtschaftlichen Wiederaufbau.<sup>104</sup> Vor seiner Berufung zum SRSG war Haekkerup langjähriger dänischer Verteidigungsminister und in einer offiziellen Erklärung anlässlich seines Starts im Kosovo wird er als Kenner des Balkans sowie als kompetenter Manager beschrieben.<sup>105</sup> Bereits am 28. Dezember 2001 trat Haekkerup, unter der Angabe von persönlichen Gründen<sup>106</sup>, überraschend von seiner Position als Leiter der UNMIK-Mission wieder zurück, indem er auf eine Verlängerung seines Vertrages verzichtete der am 31. Dezember ausgelaufen wäre.<sup>107</sup>

### 3.2.1. SRSG Hans Haekkerup als Politiker

Mit der Ankunft Haekkerups kam insbesondere neuer Schwung in die Umsetzung des in der Resolution 1224 genannten Ziels der „*Herstellung substantieller Autonomie und Selbstverwaltung im Kosovo*“<sup>108</sup>, die nach den Kommunalwahlen im Oktober 2000 ins Stocken geraten war.<sup>109</sup> Dazu sollte ein sogenanntes ‚Constitutional Framework‘ erarbeitet werden, der Verfassungsrahmen für die provisorische Selbstverwaltung des Kosovos<sup>110</sup> und als die politische und legale Grundlage für die Schaffung von Institutionen der Selbstverwaltung dienen. Recht schnell gelang es Hans Haekkerup eine Einigung zwischen den verstrittenen politischen Parteien herzustellen und somit konnte das ‚Constitutional Framework‘<sup>111</sup> bereits am 15. Mai 2001 vom unterschrieben und auch gleichzeitig für den 17. November die ersten Wahlen zur provisorischen Versammlung angekündigt werden.<sup>112</sup>

Bereits wenige Wochen nach seiner Ankunft im Kosovo unternahm Haekkerup eine erste internationale Rundreise zu wichtigen regionalen Akteuren und besuchte vom 23. – 28. Februar unter anderem den ‚General Affairs Council‘ der Europäischen Union in Brüssel sowie den Ständigen Rat der OSZE in Wien.<sup>113</sup> Auch über seine weitere Amtszeit behielt Haekkerup Kontakt zu den wichtigsten Verbündeten und traf so unter anderem auch mit dem US-Präsidenten Bush zusammen, um ihn um weitere Unterstützung für den Aufbau der

---

<sup>104</sup> vgl. S/2001/218 und UNMIK/PR/473.

<sup>105</sup> UNMIK/FR/005/01.

<sup>106</sup> Seine Frau erwartete ein Kind für das Frühjahr 2002.

<sup>107</sup> UNMIK/PR/676

<sup>108</sup> S/RES/1244 (1999), Paragraph 11 a. (Übersetzung des deutschen Übersetzungsdienstes bei den Vereinten Nationen.)

<sup>109</sup> vgl. Mühlmann (2004), S. 114.

<sup>110</sup> Für eine genaue Darstellung des Inhalts und der Bedeutung sei an dieser Stelle auf Kramer und Dzihic (2005), S. 69-73 verwiesen.

<sup>111</sup> vgl. UNMIK/REG/2001/9.

<sup>112</sup> vgl. UNMIK/PR/581.

<sup>113</sup> vgl. UNMIK/PR/515.



Polizei zu bitten.<sup>114</sup> Sein werben um Unterstützung für die Mission umfasste auch regelmäßige persönliche Unterrichtungen der Mitglieder des Sicherheitsrats in New York.<sup>115</sup>

Hans Haekkerup legte besonderen Wert auf eine Verbesserung des Kontaktes und Verhältnisses mit der jugoslawischen Regierung und betrachtet eine Verbesserung der Beziehungen zwischen Belgrad und Pristina als ein wichtiges Element der Strategie UNMIKs.<sup>116</sup> Dazu traf er sich wiederholt mit hochrangigen Vertretern Belgrads<sup>117</sup> und auch direkt mit dem Präsidenten der Bundesrepublik Jugoslawien (BRJ). So vereinbarten Vojislav Kostunica und Hans Haekkerup nach einem Treffen im April eine verbesserte Kooperation und verständigten sich über verschiedene Themen die in der Vergangenheit zu einem angespannten Verhältnis zwischen UNMIK und Belgrad geführt hatten, beispielsweise die zwischen Serben und Kosovo-Albanern geteilte Stadt Mitrovica. Darüber hinaus sicherte Kostunica zu, die serbische Bevölkerung des Kosovos zur Beteiligung an den Wahlen im November aufzurufen.<sup>118</sup> Besonders die intensiven und langwierigen Verhandlungen zwischen dem stellvertretenden Ministerpräsidenten der BRJ (und zeitgleichen Sonderbeauftragten für den Kosovo) Nebojša Čović und SRSG Haekkerup führten zu einer deutlichen Verbesserung des Verhältnisses der Regierung in Belgrad zur UNMIK und umgekehrt. Diese Verhandlungen mündeten in dem sogenannten Haekkerup-Čović-Abkommen welches am 5. November 2001 verabschiedet worden ist und unter anderem die Bereiche der künftiger Zusammenarbeit regelte.<sup>119</sup>

Folgt man der in dieser Arbeit vorgenommenen Operationalisierung der Rolle des Politikers, so kann man ausgehend von der regen politischen Aktivität Hans Haekkerups die zufriedenstellende Ausfüllung dieser Rolle annehmen. Konkret spricht dafür sein aktives Bemühen um eine Aussöhnung zwischen den ehemaligen Konfliktparteien sowie das Vorantreiben wichtiger in dem Mandat der Mission vorgesehener politischer Ziele.

### **3.2.2. SRSG Hans Haekkerup als Manager**

Zu Beginn seiner Amtsperiode hatte SRSG Haekkerup unter anderem die Verbesserung der Sicherheit als einen seiner Tätigkeitsschwerpunkte benannt. Um dieses auch konkret organisatorisch umzusetzen, wurde dazu die Organisationsstruktur von UNMIK angepasst. Die Bereiche Polizei und Justiz wurden aus der Säule der Zivilverwaltung

---

<sup>114</sup> vgl. UNMIK/PR/617.

<sup>115</sup> vgl. UNMIK/PR/646.

<sup>116</sup> vgl. Haekkerup (2001), Presse Mitteilung vom 25 Januar 2001; UNMIK/PR/536.

<sup>117</sup> vgl. UNMIK/PRE/520.

<sup>118</sup> vgl. UNMIK/PRE/550; UNMIK/PR/556; UNMIK/PRE/557.

<sup>119</sup> vgl. Prochazka (2004), S.316-320.

herausgelöst und bekamen am 17. Mai 2001 die im Juni 2000 aufgelöste 1. Säule zugewiesen. Mit deren Leitung wurde erst einmal der Principal Deputy SRSG betraut.<sup>120</sup>

Wie eingangs vermutet wurde, hat auch Haekkerup wesentliche die Mission betreffenden Managementaufgaben delegiert und sich vorrangig bemüht im Politischen etwas voran zubringen.<sup>121</sup> Wie die Umstrukturierung der Organisationsstruktur aber zeigt, blieb das Makromanagement der Mission in der Hand des SRSGs. Ausgehend von den verwendeten Operationalisierungen kann somit festgestellt werden, dass Hans Haekkerup die Rolle des Managers nicht direkt selbst ausgefüllt hat, sondern dieses delegiert wurde. Aus den zur Verfügung stehenden Berichten ist nicht ersichtlich, dass die Rolle unbefriedigend ausgefüllt worden ist. Daher wird bezüglich der Rolle des Managers festgehalten, dass deren Ausfüllung delegiert und zufriedenstellend von anderen ausgefüllt wurde.

### **3.2.3. SRSG Hans Haekkerup als Kommunikator**

Im Vergleich mit seinem lebhaften und sehr beliebten Vorgänger, dem Franzosen Bernard Kouchner, schreibt die Zeitung Economist vor dem Amtsantritt Haekkerups: „*the contrast could hardly be sharper.[...] Hans Haekkerup [...] is a quieter, cannier steadier sort of fellow.*“<sup>122</sup> Auch Mühlmann beschreibt in seiner ausführlichen Evaluation der ersten Jahre der UNMIK-Mission, dass der Kontrast zwischen Kouchner und Haekkerup nicht hätte größer sein können: „*Teilweise steif, unnahbar und langweilig wirkend, kam Haekkerup mit einigen vorgegebenen Prioritäten und Plänen, er brachte seine eigenen Vertrauensleute mit, die um ihn ein System aufbauten, das wenig aus dem innersten Kreis herausließ.*“<sup>123</sup>

Was die interne Kommunikation betrifft, so hatte die sich mit dem Amtsantritt Haekkerups wesentlich verschlechtert, und es wurde nicht mehr klar gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert in welche Richtung es mit der Mission gehen sollte. Im Gegensatz zu seinem Vorgänger, war Haekkerup nur schwer für seine Mitarbeiter erreichbar und die Bürotüren wurden sprichwörtlich geschlossen. Sein Vorgänger zeichnete sich bei den Mitarbeitern insbesondere dadurch aus, dass er auch noch bis spät in die Nacht für jedermann erreichbar war und auch gerne von einem Büro zum anderen lief um den direkten Kontakt mit den Angestellten zu suchen. Bezeichnend für die Verschlossenheit des SRSG Haekkerup ist, dass er auf den wenigen öffentlicheren Sitzungen in einem größeren Mitarbeiterkreis mit seinen engsten Beratern vornehmlich nur schwedisch und dänisch sprach. Somit war für die

---

<sup>120</sup> vgl. Mühlmann (2004), S.45-46.

<sup>121</sup> Interview mit Arad Benkö vom 6. März 2008.

<sup>122</sup> The Economist, 16. September.

<sup>123</sup> Mühlmann (2004), S. 455.

anderen Mitarbeiter nicht nachvollziehen, was gerade gedacht, evaluiert oder besprochen wurde.<sup>124</sup> Diese sehr eigenwillige Kommunikationsverhalten führte sehr schnell zu einer schlechten Stimmung innerhalb der Mission. So hält ein ehemaliger UNMIK-Mitarbeiter fest: „Nur in einem ist Hans Haekkerups Team spitze: kürzestfristig Reports zu verlangen, von denen wir nie wissen, was mit ihnen geschieht.“<sup>125</sup>

Bei der genauen Durchsicht aller verfügbaren Pressemeldungen<sup>126</sup> und Transkripte der UNMIK-Pressekonferenzen<sup>127</sup> fällt auf, dass Haekkerup nur selten den Kontakt mit der Öffentlichkeit suchte und nur sehr wenige Reisen innerhalb des Kosovos unternahm. Von ehemaligen Mitarbeitern wird dieses bestätigt und beschrieben, dass Haekkerup wenig Lust hatte Land und Leute kennen zu lernen und sich sichtbar unwohl fühlte im Beisein der lokalen Bevölkerung.<sup>128</sup> Allgemein schien er sich in der Öffentlichkeit unwohl zu fühlen und hielt daher auch nur wenige eigene Pressekonferenzen ab. Seine unkommunikative Persönlichkeit wirkte sich dann auch auf sein Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit aus und er hielt diese somit für vernachlässigbar und nicht besonders wichtig.<sup>129</sup> Auch externe Beobachter beschreiben Hans Haekkerup als verschlossen und wenig kommunikativ.<sup>130</sup> Die Presse- und Informationsabteilung von UNMIK hatte anfangs vergeblich versucht den neuen SRSG ins Feld hinaus zu bringen, zu den Enklaven, zu den Minderheiten oder zu den Albanern, aber er zeigte wenig Interesse.<sup>131</sup> Der Vorgänger Kouchner hingegen war für die lokale Bevölkerung immer zugänglich und suchte auch den direkten Kontakt zu dieser. So ging er täglich in einem nur wenige Meter vom UNMIK-Hauptquartier gelegenen Imbiss essen und hatte dabei jederzeit ein offenes Ohr für die Bevölkerung. Haekkerup hingegen verließ nur selten das Büro und wenn dann mit schwerbewaffneten Bodyguards die ihn von den Menschen abschirmten.

Gemäß der für die Rolle des Kommunikators vorgenommenen Operationalisierung kann festgehalten werden, dass der SRSG Hans Haekkerup diese eindeutig nicht ausgefüllt hat. Die berichtete Unzufriedenheit der UNMIK-Mitarbeiter macht deutlich, dass auch von niemanden anders die Rolle ausgefüllt wurde, somit keine Delegation stattfand.

---

<sup>124</sup> Interview mit Peter Schumann und Arad Benkö.

<sup>125</sup> Daxner (2004), S.143.

<sup>126</sup> <http://www.unmikonline.org/dpi/pressrelease.nsf/p0301?OpenPage> (Zugriff am 28. März 2008).

<sup>127</sup> <http://www.unmikonline.org/dpi/transcripts.nsf/p0200?OpenPage> (Zugriff am 29. März 2008).

<sup>128</sup> Interview mit Peter Schumann und Arad Benkö.

<sup>129</sup> Interview mit Susan Manuel.

<sup>130</sup> Interview mit Thomas Mühlmann.

<sup>131</sup> Interview mit Susan Manuel.

### **3.3. Michael Steiner**

Michael Steiner, ehemaliger außenpolitischer Berater von Gerhard Schröder, wurde am 24. Januar 2002<sup>132</sup> vom Generalsekretär zum Nachfolger von Haekkerup ernannt und nahm seine Arbeit als neuer SRSG im Kosovo am 12. Februar 2002 auf.<sup>133</sup> Als seine Prioritäten nannte er bei seinem Amtsantritt die Auflösung des Stillstandes bei der Regierungsbildung nach den Wahlen im November 2001, die Wiederherstellung und Ausbau der Rechtsstaatlichkeit (rule of law), ökonomischer Wiederaufbau sowie die Herstellung eines sicheren Umfeldes für alle, insbesondere die Rückkehrer im Kosovo. Bevor seiner Berufung zum SRSG diene er jahrelang als hochrangiger Diplomat und war unter anderem auch auf dem Balkan als Stellvertreter des Hohen Repräsentanten in Sarajevo, Bosnien-Herzegowina tätig. Steiner verließ nach 18 Monaten den Kosovo im Juli 2003 um seine neue Position als ständiger Vertreter der Bundesrepublik Deutschland bei den Vereinten Nationen in Genf anzutreten.<sup>134</sup>

#### **3.3.1. SRSG Michael Steiner als Politiker**

Gleich zu Beginn seiner Amtszeit gelang es Steiner den monatelangen politischen Stillstand nach den ersten Parlamentswahlen im November 2001 aufzulösen. Am 28. Februar wurde der Dauerkonflikt um die Regierungsbildung und die Wahl eines Präsidenten beendet und somit konnte mit dem Aufbau der Institutionen der Selbstverwaltung und der sukzessiven Übertragung von Zuständigkeiten und Verantwortung der UNMIK an diese begonnen werden.<sup>135</sup>

In einer Rede vor dem Sicherheitsrat<sup>136</sup> stellte SRSG Steiner Ende April 2002 seine Ideen vor wie der im Paragraph 11 e der Resolution 1244 vorgesehene politische Prozess zur Bestimmung des künftigen Status des Kosovo gestaltet werden kann.<sup>137</sup> Er formulierte die sogenannte ‚Standards before Status‘-Strategie die vor dem Beginn der Verhandlungen über den endgültigen Status des Kosovos das Erreichen bestimmter ‚Benchmarks‘ vorsah. Die ‚Standards before Status‘-Strategie wurde zum Kernstück der Arbeit von SRSG Steiner und umfasste im Einzelnen die folgenden Punkte:

- Existenz von effektiven, repräsentativen und funktionierenden Institutionen;

---

<sup>132</sup> SG/A/784.

<sup>133</sup> UNMIK/PR/690.

<sup>134</sup> UNMIK/PR/1003.

<sup>135</sup> UNMIK/PR/698.

<sup>136</sup> UNMIK/PR/719.

<sup>137</sup> vgl. S/RES/1244 (1999), Paragraph 11 e. (Übersetzung des deutschen Übersetzungsdienstes bei den Vereinten Nationen.)

- Durchsetzung von Recht und Ordnung (rule of law);
- Bewegungsfreiheit für alle Bewohner des Kosovos;
- Respektierung des Rechts alle Kosovaren zu bleiben oder zurück zukehren;
- Schaffung einer soliden Basis für eine Marktwirtschaft;
- Klärung der Eigentumsfragen;
- Normalisierung des Dialoges mit Belgrad;
- Reduzierung und Transformation der Kosovo-Schutztruppe im Einklang mit ihrem Mandat.<sup>138</sup>

Neben dem Transfer von Kompetenzen an die Institutionen der Selbstverwaltung war Steiner bemüht eine Versöhnung zwischen den verschiedenen Bevölkerungsgruppen herbeizuführen und das Problem der Rückkehrer zu lösen. Nachdem die serbische Minderheit auch an der Regierung beteiligt war ging es im ersten Amtsjahr Steiners vornehmlich um die Herstellung von Rahmenbedingungen die eine sichere Rückkehr von Kosovoserben erlaubte. Dazu legte er im Mai 2001 ein Konzeptpapier vor, dass die grundlegenden Prinzipien für die Steuerung der Wiederkehr vertriebener Personen vorsah. Das Ziel war es langfristig

*„to achieve breakthroughs in minority returns during the summer and autumn of 2002, to effect change in climate and to build momentum for more significant numbers of returns during 2003 and 2004.“*<sup>139</sup>

Gleich innerhalb der ersten Wochen seiner Amtszeit reiste Steiner zu verschiedenen Partnern der internationalen Gemeinschaft und „lobbied for Kosovo“<sup>140</sup> wie es in einer UNMIK Pressemitteilung heißt. Dieses hat er auch während seiner gesamten Amtszeit immer wieder getan<sup>141</sup> und zum Beispiel auch mehrmals direkt vor dem Sicherheitsrat der Vereinten Nationen um die weitere Unterstützung für die UNMIK-Mission geworben.<sup>142</sup>

SRSG Steiner hat mit seiner ‚Standards before Status‘-Strategie eindeutig die vagen Ziele der Resolution 1244 in eine konkrete politische Strategie und Arbeitsplan für die Mission umgewandelt. Darüber hinaus hat er von Anfang an aktiv versucht das Interesse der internationalen Gemeinschaft für die Mission aufrecht zu erhalten und durch verschiedene Maßnahmen zur Aussöhnung zwischen den ehemaligen Konfliktparteien beigetragen. Ausgehend von der vorgenommenen Operationalisierung für die Rolle des Politikers ist daher festzustellen, dass Michael Steiner diese ausgefüllt hat.

---

<sup>138</sup> vgl. UNMIK/PR/719.

<sup>139</sup> UNMIK/PR/738.

<sup>140</sup> UNMIK/PR/703.

<sup>141</sup> vgl. UNMIK/PR/774; UNMIK/PR/814; UNMIK/PR/865.

<sup>142</sup> vgl. UNMIK/PR/792.

### 3.3.2. SRSG Michael Steiner als Manager

Bezüglich des Managements der Mission bestätigte SRSG Steiner in einem Interview, dass dieses zum Großteil bei dem sogenannten ‚Chief of Staff‘ lag, der viele administrative Aufgaben übernommen hat. Bei einer Mission mit fast 15000 Mitarbeitern müsse man dieses tun und so haben der ‚Chief of Staff‘, aber auch der Principal Deputy SRSG viele Managementaufgaben erledigt.<sup>143</sup> Ausgehend von diesen Aussagen kann man eindeutig festhalten, dass die Erfüllung der Rolle des Managers delegiert worden ist.

### 3.3.3. SRSG Michael Steiner als Kommunikator

Bei der Durchsicht aller Pressemeldungen der Amtszeit Steiners fällt auf, dass er viele Reisen innerhalb des Kosovos unternommen hat und dabei auch immer berichtet wird, dass er den direkten Kontakt mit der Bevölkerung gesucht hat.<sup>144</sup> Steiner bestätigt in einem Interview, dass er ganz prinzipiell viel im Kosovo umhergereist ist und öfters einfach in Schulen gegangen oder über Märkte gelaufen ist um in Kontakt mit der Bevölkerung zu kommen. Im Gegensatz zu seinem Vorgänger zeigte er absolut keine Berührungängste mit der lokalen Bevölkerung<sup>145</sup> und machte regen Gebrauch von den Medien.<sup>146</sup>

Folglich hat Steiner sehr viele Reden in der Öffentlichkeit gehalten, und beispielsweise an der Universität in Pristina persönlich die Pläne UNMIK’s für den ökonomischen Wiederaufbau erklärt.<sup>147</sup> Auch wandte er sich zu Beginn seines Amtes als SRSG in einer Rede direkt an die Bevölkerung des Kosovo und erklärte seine Prioritäten und Ziele für den Aufbau des Kosovo.<sup>148</sup> Dieses tat er auch ein Jahr später im Januar 2003 in einer Fernsehansprache.<sup>149</sup> In dieser Ansprache erklärt er nicht nur die Prioritäten für das neue Jahr, sondern er verteidigt auch die Leistung der UNMIK-Mission indem er sich mit Fakten gegen das sogenannte ‚Kosovo blame game ‚*We haven’t got the competences – we can’t do anything – it’s the international community’s fault*‘.“ wendet. Neben diesen direkten Ansprachen an die Bevölkerung hat Steiner regelmäßig Pressekonferenzen abgehalten in denen er persönlich das Vorgehen UNMIK’s erläuterte.<sup>150</sup>

Gegenüber dem Vorgänger Hans Haekkerup verbesserte sich mit dem SRSG Steiner auch die Kommunikation innerhalb der UNMIK-Mission und zwischen den Beteiligten

---

<sup>143</sup> Interview mit Michael Steiner.

<sup>144</sup> vgl. beispielsweise UNMIK/PR/762; UNMIK/PR/786; UNMIK/PR/796; UNMIK/PR/836; UNMIK/PR/949.

<sup>145</sup> Interview mit Peter Schumann.

<sup>146</sup> Interview mit Susan Manuel.

<sup>147</sup> UNMIK/PR/718.

<sup>148</sup> vgl. UNMIK/PR/693.

<sup>149</sup> vgl. UNMIK/PR/907.

<sup>150</sup> Interview mit Peter Schumann.

Organisationen. So lud Steiner zur täglichen Lagebesprechung Offiziere aus dem KFOR Hauptquartier ein, was unter seinem Vorgänger nicht die Regel war.<sup>151</sup> Mühlmann berichtet, dass sich das Verhältnis zwischen dem Kommandeur der KFOR-Truppen und Haekkerup im Vergleich zu SRSG Bernard Kouchner merklich abgekühlt hatte.<sup>152</sup> Steiner versuchte generell mehr Leute in die täglichen Besprechungen einzubinden und lud zum Beispiel die einzelnen Stadtverwalter oder Vertreter einzelner Ministerien ein insofern es ein Thema gab was deren Arbeit betraf.<sup>153</sup>

Zusammenfassend hält ein Bericht der International Crisis Group fásst: Steiner „dedicated much of his attention and energy that UNMIK, and especially its SRSG, were in the spotlight.“<sup>154</sup> Die Rolle des Kommunikators wurde demnach von Michael Steiner vollkommen ausgefüllt.

#### 4. Rückschlüsse aus dem Vergleich von beiden SRSGs

Vergleicht man die Realisation der drei Rollen so lässt sich im Vergleich zwischen den beiden SRSGs Hans Haekkerup und Michael Steiner folgendes feststellen. Beide haben die Rolle des Politikers ausgefüllt und die diesbezüglich in den eingangs analysierten Dokumenten genannten Anforderungen und Aufgaben erfüllt. Ebenso haben beide SRSGs die Rolle des Managers an ihren Stellvertreter sowie im Fall von Steiner insbesondere an den ‚Chief of Staff‘ delegiert. Die letztendliche Kontrolle und Verantwortung verblieb jedoch immer beim SRSG selbst. Nur die Ausübung der Rolle des Kommunikators unterscheidet sich zwischen Steiner und Haekkerup stark. Letzterer hat diese Rolle gar nicht ausgefüllt und die damit verbundenen Aufgaben wurden auch nicht delegiert. SRSG Steiner hingegen hat alle Anforderungen und Erwartungen die an die Rolle des Kommunikators gestellt werden erfüllt und zeichnete sich insbesondere dadurch aus. In der Übersicht stellt sich das Ergebnis des Vergleichs wie folgt dar.

**Abbildung 3:** Darstellung der Ergebnisse des Vergleichs

	unabhängige Variablen			abhängige Variable
	Politiker	Manager	Kommunikator	erfolgreich
Haekkerup	erfüllt	delegiert	nicht erfüllt	Nein
Steiner	erfüllt	delegiert	erfüllt	Ja

Quelle: eigene Darstellung

<sup>151</sup> vgl. Millotat (2003).

<sup>152</sup> Mühlmann (2004), S.439.

<sup>153</sup> Interview mit Peter Schumann und Susan Manuel.

<sup>154</sup> ICG (2003), S. 2.

Es lässt sich eine Kovarianz zwischen der Variable Kommunikator und der abhängigen Variable (Erfolg des SRSG) erkennen. Ausgehend von der Logik des Vergleichs nach der ‚Method of Difference‘ ist somit die Erfüllung der Rolle des Kommunikators die entscheidende Variable zur Erklärung der beobachteten Varianz auf der abhängigen Variable.

## 5. Ergebnisse und erste Arbeitshypothesen

Ziel dieser Arbeit war es, ausgehend von einer empirischen Analyse erste Hypothesen zu generieren, wie das realisierte Führungsverhalten eines SRSGs seinen Erfolg oder Scheitern determiniert und somit eventuell auch auf das Gelingen einer gesamten Mission Auswirkung haben kann. Ausgehend von dem Ergebnis des Vergleichs der realisierten Rollen von Haekkerup und Steiner, können folgende Arbeitshypothesen aufgestellt werden.

Die Analyse der tatsächlich realisierten Führungsrollen zeigt, dass beide SRSGs die Rolle des Managers delegiert und sich hauptsächlich auf ihre politische Rolle konzentriert haben. Wenn man davon ausgeht, dass es sich bei Friedensmissionen vorrangig um einen politischen Prozess handelt, dann ist dieses Ergebnis wenig überraschend insbesondere für die mit der Materie vertrauten Praktiker. Dennoch wurde das Verhältnis zwischen der Rolle des Managers und der des Politikers bislang nicht systematisch untersucht.<sup>155</sup> Alle Aussagen bezüglich des Rollenverhältnisses sind rein normativ oder beziehen sich auf subjektive Einschätzungen. Vielmehr deuten die meisten normativen Aussagen bezüglich der Rollen eine SRSGs auf ein Gleichgewicht zwischen diesen hin. Dieses konnte so aber nicht empirisch belegt werden, weder in dieser Arbeit noch in der von Gräber.<sup>156</sup> Ausgehend von diesen Überlegungen kann man die Hypothese aufstellen, dass SRSGs um erfolgreich zu sein insbesondere in der Lage sein müssen die Rolle des Politikers auszufüllen. Oder wie es ein ehemaliger SRSG zugespitzt formuliert:

*„...you can't use a bureaucrat – no way! A bureaucrat would make a mess, because he doesn't understand the political issues and he has a tendency to build up some kind of a strong protection with a mountain of paper, asking instructions for everything he does.“<sup>157</sup>*

Ein weiteres Ergebnis ist, dass die Realisation der Rolle des Kommunikators der entscheidende Faktor für den Erfolg oder das Scheitern darstellte. Anzumerken ist bei der Interpretation dieses Ergebnisses, dass beide untersuchten SRSGs im Rahmen einer Übergangsverwaltung tätig waren. Insbesondere im Fall von UNMIK wurde der Position des SRSGs mit der Resolution 1244 sowie der ersten UNMIK-Rechtsvorschrift weitreichende

---

<sup>155</sup> Eine Ausnahme ist Gräber (2008).

<sup>156</sup> vgl. *ibid.*

<sup>157</sup> Peck (2006), S. 12.



Kompetenzen eingeräumt. Der SRSG stellt somit eine wichtige zentrale Figur dar und verkörpert sowohl die internationale Gemeinschaft als auch gleichzeitig gewissermaßen die Regierung des Kosovo. In der Person des SRSGs manifestieren sich damit sämtliche Machtbefugnisse und sein Kommunikationsverhalten gegenüber der Bevölkerung kann somit die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der Mission erheblich steigern oder minimieren. Caplan hält bezüglich der Übergangsverwaltung im Kosovo fest, dass „*more important than the benevolence of intention is the acceptance of the subject population that power is being exercised for ends that are both clear and achievable.*“<sup>158</sup> Diese kann aber nur über eine ausreichende Realisierung der Rolle des Kommunikators durch den SRSG erreicht werden.

Aus den obigen Überlegungen lässt sich ableiten, dass insbesondere im Kontext von Übergangsverwaltungen das Kommunikationsverhalten des SRSGs ein besonders wichtiger Faktor für den Erfolg der Mission ist. Diese Hypothese mag auf dem ersten Blick trivial erscheinen, wurde aber in der einschlägigen Literatur über Übergangsverwaltungen so noch nicht explizit aufgestellt. Vielmehr wird immer nur die allgemeinen Führungsfähigkeiten des Übergangsverwalters als ein Faktor unter vielen anderen für den Erfolg beschrieben.<sup>159</sup>

Es sei darauf hingewiesen, dass diese Arbeit stark explorativ ausgerichtet war und aufgrund des vorgegebenen Rahmens keine weiteren Fälle untersucht werden konnten. Das vorgestellte Ergebnis ist daher nur als ein vorläufiges zu betrachten. Bevor eine Generalisierung des Untersuchungsergebnisses vorgenommen werden kann, bedarf es weiterer umfassender Überprüfungen. Allgemein zeigt sich beim Untersuchungsgegenstand SRSG das Problem, dass es sich dabei um einen sehr sensiblen Personenkreis handelt und aus Gründen der Geheimhaltung viele Richtlinien, Berichte und Daten nicht öffentlich zugänglich sind.<sup>160</sup> Ebenso ergeben sich, wie in Kapitel 2.4. und 2.5. dargestellt, erhebliche Probleme bei der Operationalisierung der Variablen, da über den Forschungsgegenstand bisher nur sehr wenige Erkenntnisse verfügbar sind. Im Rahmen dieser Arbeit wurde daher versucht durch eine Kombination verschiedenster Quellen und vor allem durch Interviews mit ehemaligen UNMIK-Mitarbeitern die Ergebnisse zu validieren.

---

<sup>158</sup> Chesterman (2004), S. 239.

<sup>159</sup> vgl. beispielsweise Caplan (2005), S. 26.

<sup>160</sup> Innerhalb des UN-Sekretariats existieren keine systematischen Daten über die SRSGs, vgl. Fröhlich (2006). Auch im Rahmen der UNMIK-Mission existieren keine Aufzeichnungen über die genaue Zusammensetzung des Senior-Managements im Verlauf der Mission.

## **6. Zusammenfassung und Fazit**

Diese Arbeit baute auf die folgenden anfänglichen Beobachtungen auf. Erstens, die SRSGs sind in den letzten Jahren zu einem wichtigen Instrument der Vereinten Nationen im Bereich der Friedenssicherung geworden und müssen als Leiter von UN-Friedensmissionen verschiedene Führungsrollen im Spannungsfeld zwischen Politik und Verwaltung übernehmen. Zweitens, immer wieder wird beschrieben, dass die Führungsleistung der SRSGs einen großen Einfluss auf den Erfolg oder das Scheitern einer Mission hat. Dennoch zeigt ein Überblick über die aktuelle Forschung, dass es insbesondere an Untersuchungen fehlt, die sich mit dem internen Management und den Verwaltungsproblemen von UN-Friedensmissionen beschäftigen. Somit fehlt es vor allem auch an Arbeiten die sich mit der Führungsebene und den SRSGs auseinandersetzen. Ausgehend von den öffentlich zugänglichen normativen Beschreibungen über die Position des SRSGs, wurden unter Rückgriff auf die Rollentheorie der Führungsforschung, drei Rollen abgeleitet die vom SRSG auszufüllen sind: Politiker, Manager und Kommunikator. Dieses Analyseraster wurde anschließend verwendet, um die tatsächliche Realisierung von Führungsrollen zweier SRSGs festzustellen. Dabei zeigt sich, dass vor allem die Rolle des Managers delegiert wurde. Ausgehend von den Ergebnissen des kontrollierten Vergleich konnte zudem gezeigt werden, dass zumindest in dem untersuchten Kontext die effektive Ausfüllung der Rolle des Kommunikators wichtig für den Erfolg der untersuchten SRSGs war. Auf Basis dieser Erkenntnisse konnten erste Arbeitshypothesen für das weitgehend noch untheoretisierte Forschungsfeld Führung in UN-Friedensmissionen und SRSGs generiert werden. Diese bedürfen aber sicherlich noch einer weiteren Bestätigung.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass im Verlauf des Untersuchungsprozesses von verschiedenen Seiten ein großes Interesse an weiteren Erkenntnissen über die Arbeit und Wirkungsweise der SRSGs geäußert wurde. Viele offene Fragen bleiben noch zu beantworten und allein aus dem im Rahmen dieser Untersuchung gewonnenen Materialien ließen sich leicht zahlreiche weitere Qualifizierungsarbeiten ableiten.

## Anhang

### Anhang Nr. 1: Übersicht über verwendete Doktrinen und Berichte zur Feststellung der normativen Rollen

- Annan, Kofi. 2001. Remarks to the Seminar of Special Representatives. New York: United Nations.
- Hooper, Rick, and Mark Taylor. 1999. *Command from the Saddle: Managing United Nations Peace-Building Missions - Recommendations Report of the Forum on the Special Representative of the Secretary General: Shaping the UN's Role in Peace Implementation - Fafo-report 266*. Oslo: Fafo Institute for Applied Social Science.
- Loewenberg, Shira. 2006. United Nations media strategy. Recommendations for improvement in peacekeeping operations. Case study: UN Interim Administration Mission in Kosovo. New York: United Nations.
- Peck, Connie. 2004. Special Representatives of the Secretary-General. In *The UN Security Council - From the Cold War to the 21st Century*, herausgegeben von D. Malone. Boulder: Lynne Rienner Publishers.
- Peck, Connie. 2006. *On Being a Special Representative of the Secretary-General*. Geneva: United Nations Institute for Training and Research
- Peck, Connie. 2008. The Role of Special Representatives of the Secretary-General in Conflict Prevention. In *Third Parties and Conflict Prevention*, herausgegeben von A. Mellbourne and P. Wallensteen. Uppsala: Gidlunds forlag.
- Puchala, Donald J. .1993. The Secretary-General and his Special Representatives. In *The Challenging Role of the UN Secretary-General. Making "The Most Impossible in the World" Possible*, herausgegeben von L. Gordenker and B. Rivlin. Westport.
- S/2002/1352. 2002. Recommendations of the Ad Hoc Working Group on Conflict Prevention and Resolution in Africa on enhancing the effectiveness of the representatives and special representatives of the Secretary-General in Africa. New York: United Nations.
- SG/SM/7760. 2001. *Press release by the Secretary-General - Dialogue "vital" to success of UN missions says the Secretary-General in remarks to seminar of special representatives*. New York: United Nations.
- UN/210/TC/GG95. October 1995. *General Guidelines for Peacekeeping Operations -*. New York: UNDPKO.
- UNDPI. 2004. *Guidance to Special Representatives of the Secretary-General. Public information and media relations in United Nations peace operations*. New York: United Nations.
- UNDPKO. 1996. *Multidisciplinary Peacekeeping: Lessons from Recent Experience*. New York: United Nations Department of Peacekeeping Operations Lessons Learned United.
- UNDPKO. 2003. *Handbook on United Nations Multidimensional Peacekeeping Operations*. New York: UN DKPO Best Practice Unit.
- UNDPKO. 2007. *Authority, Command and Control in United Nations Peacekeeping Operations*. New York: United Nations.
- UNDPKO. 2008. *United Nations Peacekeeping Operations - Principles and Guidelines (Capstone doctrine)*. New York.
- Vance, Cyrus R., und David A. Hamburg. 1997. *Pathfinder for Peace: A Report to the UN Secretary-General on the Role of Special Representatives and Personal Envoys*. New York: Carnegie Corporation.

## Anhang Nr. 2: Operationalisierung und Indikatoren

Zuordnung der einzelnen Aufgaben zu den identifizierten Rollen. Entweder wurden die Aufgaben direkt im Zusammenhang mit der Rolle genannt oder im Rahmen der Analyse den einzelnen Rollen zugeordnet.

<b>Politiker</b>	<b>Manager</b>	<b>Kommunikator</b>
must be capable of negotiating between the parties and the members of the international community <sup>A</sup>	manage effectively the mission for which he or she is responsible, and also indirectly establish a degree of authority vis-à-vis the other parts of the UN system active in the mission <sup>A</sup>	effective communicator with the ability to convey persuasively his or her vision and the willingness to engage directly and personally the people of a war-torn society <sup>A</sup>
actively seeking to engage the parties to the conflict and the international community in the process of peace-building <sup>A</sup>	practical but also visionary managers, capable of both effective planning and quick decision-making in rapidly changing political circumstances <sup>A</sup>	he speaks for the highest ideals of the international community <sup>A</sup>
diplomatic skills in negotiation, mediation and consensus-building not only among the parties to the conflict but also among wider circle of those members of the international community important to the peace process <sup>A</sup>	the SRSG is responsible for managing the mission and its results, including the security and safety of personal, discipline and morale and the effective management of resources <sup>B</sup>	direct contact with the local population and civil society allows the SRSG to better understand local realities and to influence public opinion <sup>B</sup>
able to assume a third-party role in resolving disputes and at the same time be willing and able to bring the full weight of the international community to bear on a problem, including offering negative assessments when necessary <sup>A</sup>	provides direction and guidance to each component and ensures that activities are undertaken in an integrated manner <sup>B</sup>	outreach to the local population and the international community includes public information and communication activities <sup>B</sup>
the SRSG develops the political strategy and plans for mandate implementation <sup>B</sup>	the SRSG manages the budget process to ensure that resource requests reflect mission priorities <sup>B</sup>	the SRSG can generate and maintain public support through effective relations with the media to explain the mandate, provide updates on progress and obstacles and build consensus for the peace process <sup>B</sup>
makes practical and functional decisions on the interpretation of the mandate <sup>B</sup>	the SRSG is responsible and accountable for the maintenance of good order and discipline in the mission area <sup>B</sup>	it is important for the SRSG to maintain contact with local diplomatic representatives, senior officials in capitals as well as representatives of relevant regional/sub-regional organizations through continuous engagement and information sharing <sup>B</sup>
the SRSG takes the lead in solving any problem that may arise between the parties <sup>B</sup>	the ability to maintain team spirit and unit of effort is often one of the most challenging tasks faced by the SRSG in managing a multidimensional operation <sup>B</sup>	the SRSG maintains close contact with these organizations [international donor agencies and organizations], especially with the funds and programmes of the UN <sup>B</sup>
must maintain impartiality and fairness to all sides <sup>B</sup>	the SRSG must be able to delegate responsibilities as far down the chain of command as possible <sup>B</sup>	mission personnel should be informed of all developments that are relevant to their work <sup>B</sup>
the SRSG contributes to the interpretation and practical application of the mandate on the ground <sup>B</sup>	sets mission-wide operational direction including decisions on resource allocation in case of competing priorities <sup>C</sup>	the SRSG must promote a free flow of all but the most sensitive information among the various components of the mission,

		especially communications received from Headquarter, such as code cables <sup>B</sup>
	HOM [Head of Mission] delegates the operational and technical aspects of mandate implementation to the heads of all components of the mission <sup>C</sup>	the SRSG should also encourage information exchange through appropriate informal contacts between mission personal and their counterparts at Headquarters <sup>B</sup>
	provides political guidance for mandate implementation <sup>C</sup>	reach out and communicate the mission's agenda and goals to the local population <sup>D</sup>
		the SRSG must make him/herself available to local and mission journalists, and be forthright in explaining the UN mandate and developments affecting the people <sup>D</sup>
		should project the views and goals of the mission and publicize its work through the media and other means <sup>E</sup>

<sup>A</sup> Hooper und Taylor (1999), Command from the Saddle: Managing United Nations peace-building missions. Recommendations Report of the Forum on the Special Representatives of the Secretary-General: Shaping the UN's role in Peace Implementation.

<sup>B</sup> UNDPKO (2003), Handbook on UN Multidimensional Peacekeeping Operations, S. 9-22.

<sup>C</sup> UNDPKO (2007), Authority, Command and Control in United Nations Peacekeeping Operations.

<sup>D</sup> Loewenberg (2006), United Nations Media Strategy. Recommendations for improvement in peacekeeping operations.

<sup>E</sup> UNDPI (2004), Guidance to Special Representatives of the Secretary-General. Public information and media relations in United Nations peace operations.

### **Anhang Nr. 3: Übersicht über die geführten Interviews**

Im Rahmen der Untersuchung wurden mehrere episodische Interviews per Telefon auf der Basis eines Interviewleitfadens mit ehemaligen Mitarbeitern der UNMIK-Mission und Experten durchgeführt. Die Fragen wurden im Lauf des Interviews an den Erfahrungshintergrund der Interviewpartner angepasst. Die Interviews wurden mit Einwilligung der interviewten Personen elektronisch mitgeschnitten und anschließend transkribiert.

Um sicherzustellen, dass die Befragten möglichst unbefangen und frei berichteten wurde ihnen die Vertraulichkeit zugesichert. Aus diesem Grund sind die angefertigten Audiodateien und die dazugehörigen Transkripte mit dem genauen Wortlaut der Interviews nicht dieser Arbeit beigelegt. Nach Rücksprache können diese aber in besonderen Ausnahmefällen vom Autor zur Verfügung gestellt werden.

**Leitfragen:** Welche Rollen hat ihrer Ansicht nach SRSG XY ausgeübt? Wie war das Verhältnis zwischen der Rolle des Managers und der des Politikers? Haben sie Unterschiede zwischen den SRSGs feststellen können? Wie war das Kommunikationsverhalten von SRSG XY, nach Innen und Außen?

#### **Interviewte Personen:**

**Herr Arad Benkö**, ehemaliger politischer Berater von SRSG Bernard Kouchner und SRSG Hans Haekkerup, zurzeit Direktor des Österreichischen Kulturforums in Tel Aviv. Interview am 6. März 2008.

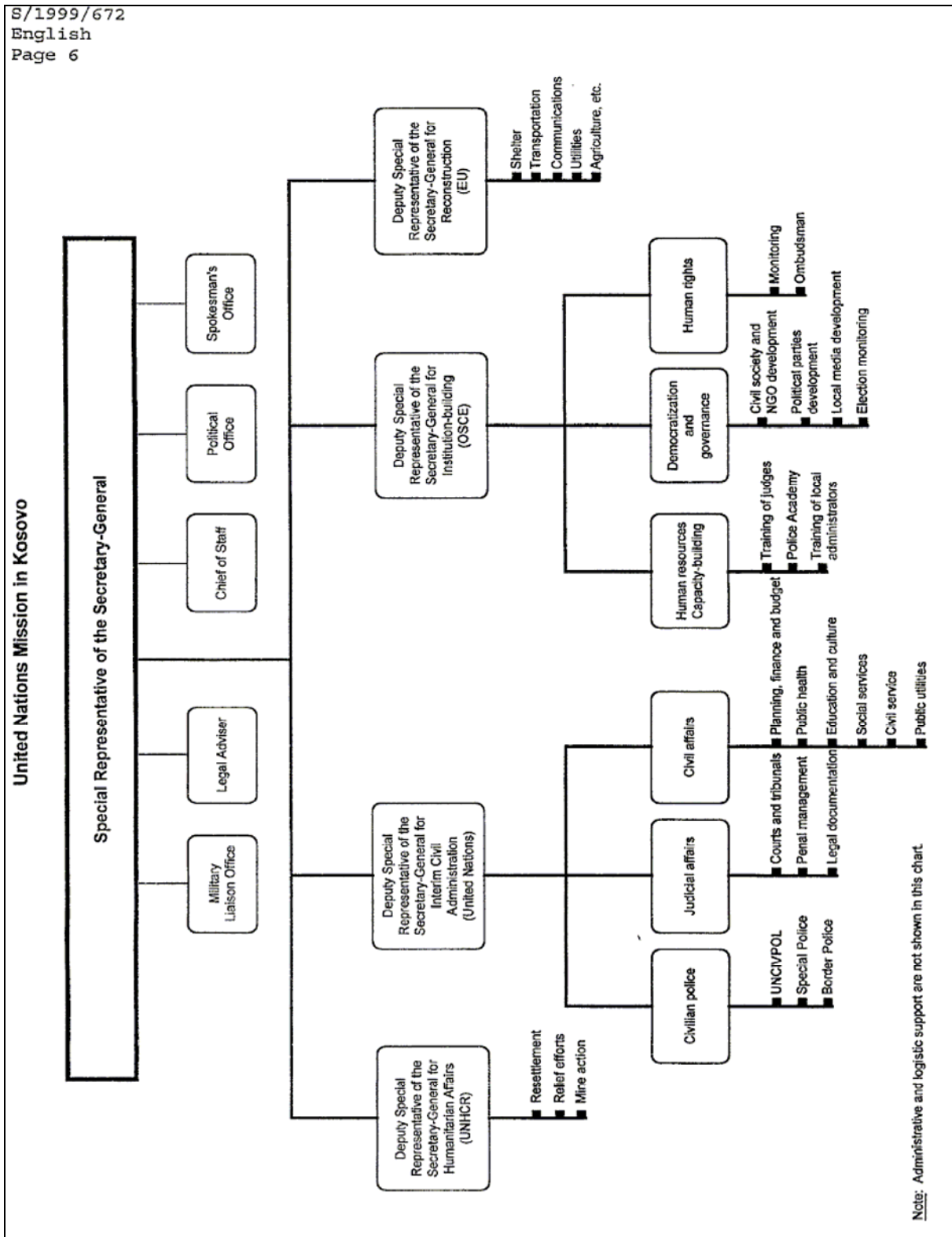
**Frau Susan Manuel**, ehemalige Leiterin der Presse- und Informationsabteilung von UNMIK (Juni 1999 bis Dezember 2002), Pressesprecherin von UNMIK vom Januar 2001 bis Dezember 2002. Zurzeit Chief, Peace and Security Section, Department of Public Information, Vereinte Nationen New York. Interview am 1. April 2008.

**Herr Thomas Mühlmann**, ehemaliger Leiter der österreichischen Außenstelle im Kosovo, dort tätig vom September 1999 bis Oktober 2001, zurzeit Österreichisches Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten in Wien. Interview am 1. April 2008.

**Herr Peter Schumann**, ehemaliger hochrangiger UN-Beamter, im Rahmen der UNMIK-Mission in verschiedenen Positionen innerhalb der 2. Säule ‚civil administration‘ vom September 1999 bis August 2004 im Kosovo tätig. Interview am 31. März 2008.

**Herr Michael Steiner**, ehemaliger SRSG der UNMIK-Mission und zurzeit deutscher Botschafter in Rom. Interview am 17. März 2008.

Anhang Nr. 4: Übersicht geplante UNMIK-Struktur



Quelle: S/1999/672 12. Juni 1999.

## Literaturverzeichnis

- A/55/305-S/2000/809. 21. August 2000. Bericht der Sachverständigengruppe für die Friedensmissionen der Vereinten Nationen (Brahimi Bericht). New York: Vereinte Nationen.
- Annan, Kofi. 2001. Remarks to the Seminar of Special Representatives. New York: United Nations.
- Benner, Thorsten, Stephan Mergenthaler, und Philipp Rotmann. 2007. International Bureaucracies: The Contours of a (Re) Emerging Research Agenda. Paper presented at the German Political Science Association (DVPW) IR section conference. Darmstadt.
- Blatter, Joachim K., und Till Blume. 2007. In search of co-variance, causal mechanisms or congruence? Towards a plural understanding of case studies.
- Blatter, Joachim K., Frank Janning, und Claudius Wagemann. 2007. *Qualitative Politikanalyse. Eine Einführung in Forschungsansätze und Methoden*. Herausgegeben von U. v. Aleman, A. Benz, M. Döhler, H.-J. Lauth, S. Lütz and G. Simonis. Vol. 44, *Grundwissen Politik*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Blume, Till, und Julian Junk. 2007. Conference Report. Public Administration meets Peacebuilding. Peace Operations as Political and Managerial Challenges, at University of Konstanz.
- Boothby, Derek. 2003. The Application of Leverage in Eastern Slavonia. In *Leveraging for Success in United Nations Peace Operations*, herausgegeben von J. Krasno, B. C. Hayes and D. C. F. Daniel. Westport: Praeger.
- Bratt, Duan. 1997. Explaining peacekeeping performance: The UN in internal conflicts. *International Peacekeeping* 4 (3):45-70.
- Bratt, Duane. 1996. Defining peacekeeping success: The experience of UNTAC. *Peacekeeping & International Relations* 25 (4):3.
- Caplan, Richard. 2005. *International Governance of War-Torn Territories. Rule and Reconstruction*. Oxford: Oxford University Press.
- Chesterman, Simon. 2004. *You, the People. The United Nations, Transitional Administration and State Building*. Oxford: Oxford University Press.
- Dahrendorf, Nicola. 2003. *A Review of Peace Operations – A Case for Change. Sierra Leone, Kosovo, East Timor, Afghanistan*. London: Conflict Security & Development Group at King's College.
- Daxner, Michael. 2004. *Ohne Alternative? Mein Bericht vom Planeten Kosovo*. Oldenburg: Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg.
- Diehl, Paul F. 1993. *International Peacekeeping*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Dobbins, James, Seth G. Jones, Keith Crane, Andrew Rathmell, Brett Steele, Richard Teltschik, und Anga Timilsina. 2005. *The UN's Role in Nation-Building - From Congo to Iraq*. Washington D.C.: RAND.
- Doyle, Michael W. 2007. The John W. Holmes Lecture: Building Peace. *Global Governance* 13 (1):1-15.
- Doyle, Michael W., und Sambanis Nicholas. 2006. *Making war and building peace. United Nations peace operations*. Princeton: Princeton University Press.
- Druckman, Daniel, Paul C. Stern, Paul C. Diehl, A. Betts Fetherston, Robert Johansen, Durch William, und Steven Ratner. 1997. Evaluating PeaceKeeping Missions. *Mershon International Studies Review* 41 (1):151-165.
- Dziedzic, Michael J. 2006. Kosovo. In *Twenty-First-Century Peace Operation*, herausgegeben von W. J. Durch. Washington, DC: United States Institute of Peace.
- Economist, The. 2000. Hans Haekkerup, a Danish proconsul for Kosovo. *The Economist*: Zugriff über lexisnexis am 16. März 2008.



- Fröhlich, Manuel. 2006. The Peace-Makers. Zur Rolle der Special Representatives des UN-Generalsekretärs. *3-Länder-Tagung ÖGPW, "Politik und Persönlichkeit"*.
- George, Alexander L., und Andrew Bennett. 2004. *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge: MIT Press.
- Gerring, John. 2007. *Case Study Research. Principles and Practices*. Oxford: Oxford University Press.
- Gilmore, Scott, Greg Wilcock, und Michael MacKinnon. 2006. Mission Management / Start Up Scoping Project. New York: Peace Dividend Trust.
- Gräber, Stefanie. 2008. The Special Representatives of the Secretary-General as 'Master Managers'. Role Patters of Leadership in UN Peace Operations. Diplomarbeit, Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft, Universität Konstanz.
- Haekkerup, Hans. 25 Januar 2001. *UNMIK-Press briefing*. Pristina: UNMIK.
- Heldt, Birger. 2001. *Conditions for Successful Intrastate Peacekeeping Missions*. Verfügbar unter [http://www.pcr.uu.se/conferenses/Euroconference/heldt\\_paper.pdf](http://www.pcr.uu.se/conferenses/Euroconference/heldt_paper.pdf).
- Holohan, Anne. 2005. *Networks of Democracy, Lessons from Kosovo for Afghanistan, Iraq, and Beyond*. Stanford: Stanford University Press.
- Hooper, Rick, und Mark Taylor. 1999. *Command from the Saddle: Managing United Nations Peace-Building Missions - Recommendations Report of the Forum on the Special Representative of the Secretary General: Shaping the UN's Role in Peace Implementation - Fafo-report 266*. Oslo: Fafo Institute for Applied Social Science.
- ICG. 2003. *Two to Tango: An Agenda for the New Kosovo SRSG - Europe Report 148*. Pristina/Brussels: ICG.
- Jahn, Detlef. 2006. *Einführung in die vergleichende Politikwissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Jones, Bruce D. 2001. The Challenges of Strategic Coordination: Containing Opposition and Sustaining Implementation of Peace; Agreements in Civil Wars. New York: International Peace Academy und Center for International Security and Cooperation Stanford University.
- Junk, Julian. 2006. Designing Multidimensional Peace Operations - the Cases of Interim-Administrations in Bosnia, Kosovo, and East Timor. Diplomarbeit, Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft, Universität Konstanz.
- King, Gary, Robert O. Keohane, und Sidney Verba. 1994. *Designing Social Inquiry. Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton: Princeton University Press.
- Kramer, Helmut, und Vedran Dzihic. 2005. *Die Kosovo-Bilanz - Scheitert die internationale Gemeinschaft?* Wien: Lit Verlag.
- Krasno, Jean, Bradd C. Hayes, und Donald C.F. Daniel, eds. 2003. *Leveraging for success in United Nations peace operations*. Westport: Praeger.
- Loewenberg, Shira. 2006. United Nations media strategy. Recommendations for improvement in peacekeeping operations. Case study: UN Interim Administration Mission in Kosovo. New York: United Nations.
- Mappes-Niediek, Norbert, und Beqe Cufaj. 2003. Ende eine unmöglichen Mission - Dossier. *Die Zeit*, Ausgabe 29:9-12.
- Millotat, Christian. 2003. Fortschritt im Kosovo 2003. *Österreichische Militärische Zeitschrift* 2:419-428.
- Mühlmann, Thomas. 2004. Internationale Verwaltung am Beispiel des Kosovo. Dissertation (elektronische Version des Autors), Wien.
- Neuberger, Oswald. 1995. Führungstheorien-Rollentheorie. In *Handwörterbuch der Führung*, herausgegeben von A. Kieser, G. Reber and R. Wunderer. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Neuberger, Oswald. 1995a. *Führen und geführt werden*. Edited by O. Neuberger, *Basistexte Personalwesen*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

- Neuberger, Oswald. 2002. *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Newman, Edward und Roland Rich 2004. *The UN role in promoting democracy - between ideals and reality*. Tokyo u.a.: United Nations Univ. Press.
- Peck, Connie. 2004. Special Representatives of the Secretary-General. In *The UN Security Council - From the Cold War to the 21st Century*, herausgegeben von D. Malone. Boulder: Lynne Rienner Publishers.
- Peck, Connie. 2006. *On Being a Special Representative of the Secretary-General*. Geneva: United Nations Institute for Training and Research.
- Peck, Connie. 2008. The Role of Special Representatives of the Secretary-General in Conflict Prevention. In *Third Parties and Conflict Prevention*, herausgegeben von A. Mellbourne and P. Wallensteen. Uppsala: Gidlunds forlag.
- Prochazka, Martin. 2004. Vom Krieg zur UN-Verwaltung. Kosovo 1999-2004. In *Kosovo-Kosova. Der lange Weg zum Frieden*, herausgegeben von W. Petritsch und R. Pichler. Klagenfurt: Wieser Verlag.
- Puchala, Donald J. . 1993. The Secretary-General and his Special Representatives. In *The Challenging Role of the UN Secretary-General. Making "The Most Impossible in the World" Possible*, herausgegeben von L. Gordenker and B. Rivlin. Westport.
- Pushkina, Darya. 2006. A Recipe for Success? Ingredients of a Successful Peacekeeping Mission. *International Peacekeeping* 13 (2):133-149.
- S/1999/672. 12 June 1999. *Report of the Secretary-General pursuant to paragraph 19 of Security Council Resolution 1244 (1999)*. New York: United Nations.
- S/2001/218. 13 March 2001. *Report of the Secretary-General on the United Nations Interim Administration in Kosovo*. New York: United Nations.
- S/RES/1244. 1999. *10 June 1999*. New York: United Nations.
- Schnell, Rainer, Paul B. Hill, und Elke Esser. 2005. *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 7 ed. München: Oldenburg.
- Seibel, Wolfgang. 2003. Suchen wir immer an der richtigen Stelle? Einige Bemerkungen zur politikwissenschaftlichen Forschung nach dem Ende des Kalten Krieges. *Politische Vierteljahresschrift* 44:220-231.
- Seibel, Wolfgang, Julian Junk, Till Blume, und Elisabeth Schöndorf. 2007. Public Administration meets Peacebuilding. *Public Administration Meets Peacebuilding: Peace Operations as Political and Managerial Challenges*. Universität Konstanz.
- SG/A/758. 8 December 2000. *Press release by the Office of the Spokesman of the Secretary-General Kofi Annan - Hans Haekkerup appointed as Special Representative of the Secretary-General in Kosovo*. New York: United Nations.
- SG/A/784. 24 January 2004. *Secretary-General appoints Michael Steiner as his Special Representative for Kosovo*. New York: United Nations.
- S/2002/1352. 2002. Recommendations of the Ad Hoc Working Group on Conflict Prevention and Resolution in Africa on enhancing the effectiveness of the representatives and special representatives of the Secretary-General in Africa. New York: United Nations.
- SG/SM/7760. 2001. *Press release by the Secretary-General - Dialogue "vital" to success of UN missions says the Secretary-General in remarks to seminar of special representatives*. New York: United Nations.
- Stedman, Stephen J. 1997. Spoiler Problems in Peace Processes. *International Security* 22 (2):5-53.
- UN/210/TC/GG95. October 1995. *General Guidelines for Peacekeeping Operations -*. New York: UNDPKO.
- UNDPI. 2004. *Guidance to Special Representatives of the Secretary-General. Public information and media relations in United Nations peace operations*. New York: United Nations.

- UNDPKO. 1996. *Multidisciplinary Peacekeeping: Lessons from Recent Experience*. New York: United Nations Department of Peacekeeping Operations Lessons Learned Section
- UNDPKO. 2003. *Handbook on United Nations Multidimensional Peacekeeping Operations*. New York: UN DKPO Best Practice Unit.
- UNDPKO. 2007. *Authority, Command and Control in United Nations Peacekeeping Operations*. New York: United Nations.
- UNDPKO. 2008. *United Nations Peacekeeping Operations - Principles and Guidelines (Capstone doctrine)*. New York.
- UNMIK/FR/005/01. 19. Januar 2001. *SRSG Hans Haekkerup: No stranger to Kosovo, nor to government and administration*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/473. 15. Januar. *Hans Haekkerup Takes up Duties as SRSG*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/515. 28. Februar 2001. *SRSG Hans Haekkerup addresses North Atlantic Council*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/520. 5. März 2001. *SRSG Meets FYROM President*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/536. 17. März 2001. *SRSG to Security Council: "Belgrade Should Take Concrete Steps"*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/556. 5. April 2001. *SRSG Hans Haekkerup meets President Vojislav Kostunica*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/581. 15. Mai 2001. *SRSG Signs Constitutional Framework*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/617. 25. Juli 2001. *SRSG Hans Haekkerup meets US President Bush*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/646. 18. September 2001. *SRSG Briefs UN Security Council on UNMIK Progress*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/676. 28. Dezember 2001. *SRSG Departs Mission in Kosovo*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/690. 12. Februar 2002. *Michael Steiner takes over as head of UN Mission in Kosovo*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/693. 16. Februar 2002. *Address to the people of Kosovo*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/698. 28. Februar 2002. *Main Kosovo Albanian Parties sign Agreement on President and Government of Kosovo*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/703. 11. März 2002. *SRSG Meets Nato SG Robertson, Addresses EU GAC*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/718. 18. April 2002. *SRSG Michael Steiner Addresses University of Pristina on Privatization*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/719. 24. April 2002. *Address to the Security Council By Michael Steiner Special Representative of the Secretary-General*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/738. 21. Mai 2002. *SRSG Steiner launches Sustainable Returns Concept*. Pristina UNMIK.
- UNMIK/PR/762. 23. Juni 2002. *SRSG Steiner visits forensics facility, winery and Velika Hoca*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/774. 11. Juli 2002. *SRSG Michael Steiner addresses Permanent Council of the OSCE*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/786. 25. Juli 2002. *SRSG Michael Steiner visits Tupale*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/792. 30. July 2002. *Address to the Security Council by Michael Steiner, Special Representative of the Secretary-General*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/796. 1. August 2002. *SRSG Visits Klokot*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/814. 7. September 2002. *SRSG Michael Steiner meets with M. Dominique de Villepin, Minister of Foreign Affairs of France*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/836. 30. September 2002. *SRSG Michael Steiner visits Kamenica, Upper Orahovac*. Pristina: UNMIK.

- UNMIK/PR/865. 6. November 2002. *SRSG Michael Steiner returns from Brussels*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/907. 20. Januar 2003. *SRSG Michael Steiner's TV Address to Kosovo*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/949. 18. April 2003. *SRSG Visits IDP Camp, Returns Site and Roman Mahalla in Mitrovica*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PR/1003. 3. Juli 2003. *Address by SRSG Michael Steiner to the Security Council*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PRE/469. 13. Januar 2001. *Hans Haekkerup arrives in Kosovo*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PRE/550. 3 April 2001. *SRSG to visit Belgrade on Thursday*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/PRE/557. 6. April 2001. *EU supports SRSG Hans Haekkerup's visit to Belgrade*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/REG/1999/1. 25. Juli 1999. *On the authority of the interim administration in Kosovo*. Pristina: UNMIK.
- UNMIK/REG/2001/9. 15. Mai 2001. *On a Constitutional Framework for provisional Self-Government in Kosovo*. Pristina: UNMIK.
- Vance, Cyrus R., und David A. Hamburg. 1997. *Pathfinder for Peace: A Report to the UN Secretary-General on the Role of Special Representatives and Personal Envoys*. New York: Carnegie Corporation.
- Welbourne, Theresa M. , Diane E. Johnson, und Erez Amir. 1998. The Role-based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-based Measure. *The Academy of Management Journal* 41 (5):540-555.
- Winkler, Ingo. 2004. Aktuelle theoretische Ansätze der Führungsforschung. *Schriften zur Organisationswissenschaft*.
- Wiswede, Günter. 1995. Führungsrollen. In *Handwörterbuch der Führung*, herausgegeben von A. Kieser, G. Reber and R. Wunderer. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Wunderer, Rolf. 2001. *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*. 4th ed. Neuwied: Luchterhand.
- Yin, R. 2003. *Case Study Research Vol. 5*. London: Sage.