

## **Die Rolle des UN-Generalsekretärs in den internationalen Beziehungen – das Verhältnis von Image und politischer Realität<sup>1</sup>**

**Dr. Henrike Paepcke**

Das Amt des UN-Generalsekretärs hat im Zuge der zehnjährigen Amtszeit Kofi Annans (1997–2006) eine gesteigerte Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit erfahren, so möchte man mit Blick auf die weitverbreitete, meist jedoch höchst Annan-kritische „Oil-For-Food“-Berichterstattung in den USA vermuten. Die dortigen neokonservativen politischen Kräfte machen der UNO allerdings nicht erst seit der „republikanischen Revolution“ 1994 ihren Ruf als globale Friedensstifterin streitig. Aus einer breiteren Perspektive betrachtet steht das Amt des Generalsekretärs schon seit Gründung der UNO im Fokus von Politik, Wissenschaft und der weltweiten Öffentlichkeit. Wiederkehrend wurden die Amtsinhaber als „Civil servant“, „the world’s (chief) diplomat“ oder „Commander-in-chief“ titulierte, um nur eine kleine Auswahl an Bezeichnungen anzuführen, seien sie nun positiver oder negativer Konnotation.

Die allgemeine Diskussion hat sich mittlerweile auf die Frage eingependelt: General oder Sekretär (*Chesterman* 2007)? Alternativ gefragt: Ist der Mann an der Spitze der UNO mehr politisch-autonomer (Welt-)Akteur oder mehr der ausführende Beamte, der den Weisungen der Mitgliedstaaten Folge leistet?

Gerne wird im Kontext dieser Fragestellung jeder der bisherigen Amtsinhaber nach seinem vorherrschenden Führungs- und Amtsstil beurteilt (z.B. *Kille* 2007). Annan bekommt nachträglich den Titel des „Strategen“ verliehen, Ban Ki-Moon (im laufenden Geschäft) das Etikett des (extrem) stillen Diplomaten, der hinter den Kulissen tätig wird. Boutros-Ghali wird als der gescheiterte Programmatiker gesehen – oder als arrogante Fehlbesetzung für den Posten, je nach Blickwinkel. Denn wie ein Generalsekretär in den Medien und somit der Öffentlichkeit wahrgenommen wird, hängt zu einem großen Teil vom Grad seiner nach

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag greift zentrale Annahmen und Erkenntnisse bezüglich der friedens- und sicherheitspolitischen Rolle des Generalsekretärs auf, analysiert am Beispiel von Boutros-Ghalis Verhältnis zu den USA (*Paepcke* 2004), und ergänzt einen jüngeren Konferenzbeitrag zur Bemessung von Einfluss und Wirkung des UN-Generalsekretärs (*Paepcke* 2008).

außen hin sichtbaren Aktivitäten ab (Barros 1983). So werden Boutros-Ghali und Annan beide als eher aktiv empfunden, Ban Ki-Moon hingegen wird mehr der passiven Seite zugeordnet. Diese recht simplen Einschätzungen werden den realen Gegebenheiten nur wenig gerecht. Generell ist die Wahrnehmung der UNO in den Augen der globalen Öffentlichkeit tendenziell verzerrt zu nennen: So werden beispielsweise Konfliktgeschehen, Abstimmungen oder die Reisediplomatie des Generalsekretärs übermäßig betont (Wesel 2000).

Alle Amtsinhaber haben ihre von der UN-Charta (Art. 97-101) nur wenig umrissene Rolle sehr unterschiedlich mit Leben zu füllen gewusst, wenngleich in einem Punkt Übereinstimmung herrscht: Es handelt sich um "the world's most impossible job" – jene vom ersten Generalsekretär Trygve Lie geprägte und meistzitierte Einschätzung über das Amt.

## 1. Wechselwirkungen zwischen Rolle und Image

Im Folgenden liegt der Fokus auf der politischen wie auch moralischen (und der eng damit verknüpften kommunikativen) Seite des Amtes. Über die Frage „General oder Sekretär?“ hinaus will ich den Blick auf diese zentralen Facetten des Amtes und speziell auf deren Wirkungszusammenhänge lenken. Dabei widme ich mich insbesondere dem delikaten Balanceakt zwischen politischer und moralischer Rolle, der vor dem Hintergrund einer positiven Imagegestaltung bewältigt werden muss.

*Die zentrale Annahme lautet, dass sich Einfluss und Wirkung des Generalsekretärs durch dieses Spannungsverhältnis bestimmen. Genauer werden seine politische und moralische Durchsetzungsfähigkeit durch sein Image geprägt wird – und umgekehrt.*

Das Image des Generalsekretärs ist eine äußerst komplexe Angelegenheit, die an die Diskussion um die Symbolik der UNO anknüpft (Wesel 2000). Während unter „Belief systems“ Denkweisen und Weltbilder gefasst werden, bezeichnen „Images“ (Vorstellungs-)Bilder über sich selber und andere Akteure (Boulding 1969). Differenzen in den Wahrnehmungen, so eine gängige Annahme der Theorie von Entscheidungsprozessen in Krisensituationen, ziehen oftmals politische Auseinandersetzungen nach sich.

Kann eine supranationale Führungspersönlichkeit politische Entscheidungen, die im „internationalen Interesse“ liegen, zwar nicht völlig losgelöst von den Interessen der Mitgliedsstaaten treffen, so aber doch eine globale Perspektive befürworten und einwerben, ohne dass er deren Vertrauen und Unterstützungswillen verliert? Welches Image entsteht

dabei, bei wem und wodurch? Inwiefern prägt das Image wiederum den politischen und moralischen Einfluss des Generalsekretärs? Diese Zusammenhänge sollen im vorliegenden Beitrag aufgezeigt werden. Nun sind aber nicht nur Medien oder Staatenvertreter die einzigen Adressaten der UNO und ihrer Öffentlichkeitsarbeit, sondern auch gemeinhin die gesamte Weltgemeinschaft, mit dem (zukünftigen) Weltbürger im Zentrum. Kann man von einer "UN constituency" sprechen und wie kommuniziert der Generalsekretär mit dieser?

## **2. Die Relevanz einer Rollen- und Imageanalyse**

Es deutet sich an, dass die Rolle des Generalsekretärs nur in einem größeren Kontext analysiert werden kann, wobei internationales Umfeld, institutioneller Rahmen, Verhalten der Mitgliedstaaten und anderer Akteure wie auch der gesamte kognitiv-konstruktivistische Wirkungsbereich, der sich auf Kommunikation, Sprache und Diskurs konzentriert, zu berücksichtigen wären. Rolle und Image des Generalsekretärs, so lässt sich wiederum aus diesem analytischen Grundriss ableiten, erweisen sich als Thema von höchster und aktueller Relevanz für die UN-Forschung.

Zur Verdeutlichung wird im Folgenden ein Blick auf die Lehren aus der Amtszeit Boutros-Ghalis geworfen. Der umstrittene und streitbare UN-Generalsekretär ist durchaus Wegbereiter für den „Hype“ um das Amt in der internationalen Öffentlichkeit und in der UN-Forschung. UN-Forscher bescheinigten ihm, er sei der bis dato unabhängigste Generalsekretär (*Fröhlich* 1997) – "steeled by an intellectual arrogance that often makes him stand up to the United States when it is politically foolish to do so" (*Meisler* 1996). Folgendes Urteil lässt gleichermaßen aufhorchen: Als neuer politischer Akteur habe er die Weltbühne betreten, sein sicherheitspolitisches Mandat eigenmächtig erweitert und ein noch nie dagewesenes Maß an Aktionismus und Tempo an den Tag gelegt (*Newman* 1998: 201).

Dann verwundert es kaum, dass er einer Supermacht als supranationale Gefahr für ihre nationale Souveränität gelten muss, der in seine Schranken gewiesen gehört – die von den USA forcierte Abwahl Boutros-Ghalis nach nur einer Amtsperiode im Jahre 1996 erscheint nur konsequent. Trifft diese Annahme jedoch so zu? Decken sich Wahrnehmung, moralische Ansprüche und politische Realität?

### 3. Eine kurze Einführung in das Analysemodell

Eine Analyse der politischen und moralischen Amtsgestaltung unter Imagegesichtspunkten ist mitnichten eine statische Angelegenheit. Vielmehr gilt es die allgemeine Dynamik zu berücksichtigen, dem das Amt unterliegt. Als dessen Eckpfeiler lassen sich grundsätzlich identifizieren (Paepcke 2004):

*(1) Politisierung und (2) Autonomisierung des Amtes sowie (3) Personifizierung der UNO (ihrer Werte, Normen, Ziele) durch den Generalsekretär.*

Mit Blick auf die dem Amt inhärente Dynamik lautet dann die übergeordnete Frage:

*Welchen Grad an politischer Macht, Autonomie und moralischer Autorität hat das Amt unter einem bestimmten Amtsinhaber im historischen Vergleich und im Kontext des veränderten internationalen Umfeldes erreicht?*

Boutros-Ghalis Amtszeit zeigt, dies soll im nächsten Abschnitt am Fallbeispiel nachgezeichnet werden, dass die Kontroverse um das Amt des Generalsekretärs Spiegelbild und Erklärungsfaktor zugleich ist in Hinblick auf den Reputationsverlust der UNO und das Zerwürfnis mit den USA.

Darüber hinaus lassen sich Schlüsse für die UNO-Forschung ziehen: Das Amt des Generalsekretärs und die Person, die es innehat, erweisen sich als exzellentes Forschungsgebiet für interdisziplinäres wissenschaftliches Arbeiten. Es ergibt sich konkreter Bedarf nach einem integrativen Konzept, d.h. einem interdisziplinären, umfassenden Ansatz zur Erfassung der Komplexität, das den verschiedenen

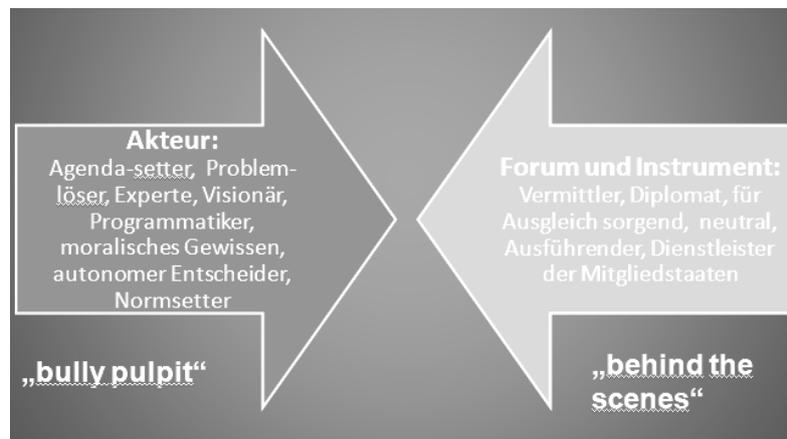
- **Dimensionen** (politisch, moralisch, administrativ, kommunikativ, zeitlich / historisch),
- **Politikfeldern** (Sicherheit, Wohlfahrt, Demokratie)
- **Handlungsebenen** (international, staatlich, regional, lokal, ebenenübergreifend) und
- **Akteuren** (UNO, andere internationale Organisationen, deren Mitarbeiter; Mitgliedstaaten, Parlamente, Behörden / Ministerien, Medien, Öffentlichkeit, NGOs, Fachexperten und -gremien)

gerecht wird.

### 3.1 Wie kann die Komplexität bewältigt werden?

Ein solches integratives Konzept wird im Detail an anderer Stelle vorgestellt.<sup>2</sup> Es basiert auf der „traditionellen“, idealtypischen Rolleneinteilung der UNO als Akteur, Instrument und Forum. In der Praxis bewegt sich der Generalsekretär im Spannungsfeld zwischen seiner Rolle als Akteur – die eher eine öffentliche ist („bully pulpit“) – und seiner Rolle als Vermittler und Instrument – bei der er eher hinter den Kulissen agiert:

Die idealtypischen Rollenbilder: Akteur und Forum / Instrument



Jüngere Abhandlungen über das Amt des Generalsekretärs zeugen von einem wachsenden Bewusstsein, der Komplexität gerecht werden zu wollen, und sind entsprechend breit aufgestellt. *Kille* (2006) widmet sich Führungsqualitäten (Leadership), indem er verschiedene Führungsstile identifiziert und Amtsinhaber anhand von Persönlichkeitsmerkmalen vergleicht. In *Chesterman* (2007) wird der Generalsekretär im Spannungsfeld zwischen verschiedenen Rollen analysiert. Ein weiterer Sammelband (*Kille* 2007) widmet sich dem Aspekt der moralischen Autorität. Bei ideengeschichtlichen Auseinandersetzungen, die sich mit der Entstehung von Konzepten wie Frieden oder Demokratie (*Haack* 2006) beschäftigen, werden konstruktivistische Ansätze gewählt.<sup>3</sup> Hervorgehoben sei an dieser Stelle die Inhaltsanalyse, welche sich als ein unverzichtbares Element einer Untersuchung der Einfluss- und Wirkungsmöglichkeiten des Generalsekretärs erweist.

Als mögliche Klammer für die verschiedenen Ansätze bietet sich ein **erweiterter Machtbegriff** an (wobei sich darüber diskutieren ließe,

<sup>2</sup> Eine ausführliche Darstellung des Konzeptes einschließlich einer Beschreibung des zugrundeliegenden Analysemodells findet sich bei *Paepcke* (2008).

<sup>3</sup> Für eine ausführliche Darstellung der gegenwärtigen Forschungslandschaft siehe den Beitrag von *Kille* (2008).

inwiefern das Machtkonzept für diesen Zweck hinreichend ist).<sup>4</sup> Angewendet auf Entscheidungsprozesse im Rahmen der UNO, so der zentrale Ansatzpunkt, lassen sich die verschiedenen Facetten des Amtes (insbesondere die moralische und die politische Dimension) in ihrem Zusammenspiel und -wirken erfassen und zugleich die Dynamik der Prozesse einfangen.

### **3.2 Die Wirkungsweisen: Hard und Soft power**

Der Bewertung des Amtes werden zwei Arten von Einfluss- und Wirkungsweisen zugrundegelegt: die formal-institutionalistische und die kognitiv-konstruktivistische. Beide zusammengenommen erlauben erst genaueren Aufschluss über Rolle und Image des Generalsekretärs. Auf der einen Seite werden Machtpotential („Input“) und tatsächliche politische Durchsetzungsfähigkeit („Output“ von Entscheidungsprozessen) des Generalsekretärs verglichen, mit dem Fokus auf seiner „Hard power“: Ressourcen und Kompetenzen. Auf der anderen Seite werden die Wege der informellen Einflussnahme abgesprochen: „Soft power“, die durch Nye (1990) Eingang in die Forschung gefunden hat und auf persönliche Management- und Führungsfähigkeiten abzielt wie beispielsweise Überzeugungs- und Thematisierungsmacht. Diese Fähigkeiten, selbstverständlich auch ein Mangel derselben, machen sich im Rahmen der Interaktion bzw. Kommunikation zwischen Generalsekretär und Akteuren wie den USA in den einzelnen Phasen des Entscheidungsprozesses bemerkbar: bei der Agendasetzung, der Situationsdefinition und Präferenzbildung, während der Verhandlungen und zuletzt bei der Interpretation und Umsetzung von Entscheidungen.

Wie gestaltet sich nun das Zusammenspiel von „Hard power“ und „Soft power“ in der Praxis, eingedenk der vermuteten Auswirkung auf das Image des Generalsekretärs? Am Beispiel Boutros-Ghalis sollen diese Wechselwirkungen einmal nachvollzogen werden.

## **4. Praxisbeispiel: der Fall Boutros-Ghalis**

Alles überragendes Kennzeichen der Amtszeit von Boutros-Ghali (1992-1996) ist das Versäumnis, einen Modus der Zusammenarbeit mit den USA zu etablieren, der die Implementierung der zukunftsweisenden „Agenda für Frieden“ aus dem Jahr 1992 ermöglicht hätte.

---

<sup>4</sup> Zur Problematik, die unterschiedlichen Konzepte von Macht in einem einzigen Forschungsdesign zu integrieren, siehe *Berenskoetter* (2007). Diese und verwandte Problemstellungen sollen im Rahmen der UN Studies Association (UNSA) mittels einer Analyse der Führungsqualitäten des Generalsekretärs gemeinschaftlich aufgegriffen und bearbeitet werden (siehe auch Fn. 21).

Bemerkenswerterweise werden die Weichen bereits unter Präsident Bush senior auf Konfrontation gestellt – nicht erst unter Clinton, wie man angesichts des Mogadischu-Debakels im Oktober 1993 oder des Streits um die NATO-Luftangriffe in Bosnien im Sommer 1993 vermuten würde. Der Beginn der Auseinandersetzungen im Sommer 1992 soll exemplarisch am Beispiel Somalias dargestellt und in den größeren Kontext des Imageverfalls wie auch politischen Falls von Boutros-Ghali eingebettet werden.

#### **4.1 Somalia 1992: Tauziehen um das Mandat von UNOSOM-I**

Mit einer Schätzung von 4,5 Mio. hilfsbedürftigen Menschen in Somalia konfrontiert, ruft Boutros-Ghali im Sommer 1992 zur dringenden humanitären Aktion auf. Der Sicherheitsrat verabschiedet daraufhin eine Nothilfe-Operation und die Einrichtung von Luftbrücken zur Lieferung von Lebensmitteln und Medikamenten in den Süden des Landes (Resolution S/RES/767 vom 27.7.92). Kurz darauf rufen die USA die Operation "Provide Relief" ins Leben, kündigen die Lieferung von 145.000 Tonnen Hilfsgütern und den Transport von pakistanischen Blauhelmen an. Trotz beeindruckend klingender Unterstützungsleistungen handelt es sich um ein Minimum an Aktion, da sich nur der Symptome des Problems angenommen wird. Boutros-Ghali hingegen drängt wiederholt unter Verweis auf die sich verschlechternde Situation in Bosnien und den daraus erwachsenden Handlungsbedarf auf mehr Truppenunterstützung für Somalia und bewaffneten Schutz für die humanitäre Hilfe.

In der Folge wird die grundsätzliche Frage nach Art und Umfang des humanitären Eingreifens nicht geklärt. Diese Diskrepanz und eine Verschärfung des Tons zwischen den USA und Boutros-Ghali spüren die Medien auf. In der New York Times ist am 28.9.92 zu lesen: "U.S. vs. U.N." Die „Petite guerre“ ist kurz zuvor eskaliert: Der Sicherheitsrat weitet im Juli 1992 ohne vorherige Konsultation mit Boutros-Ghali das UNPROFOR-Mandat in Bosnien aus, der Generalsekretär protestiert gegen diesen Regelverstoß. Zudem fühlt er sich verpflichtet, für die Staaten der Dritten Welt im Sicherheitsrat zu sprechen, und beginnt in seinem Bericht an den Sicherheitsrat über die Lage in Bosnien-Herzegowina eine Prinzipiendebatte über die Frage, wie dem menschlichen Leiden in Jugoslawien im Vergleich zu Somalia Einhalt geboten werden sollte (UN-Dok. S/24333, 21.7.92): So spricht er sich dagegen aus, die Operation in Jugoslawien auszuweiten und damit der UNO eine weitere Last aufzubürden; mit der Begründung, dass im Gegenzug Operationen in Afrika unter der Ressourcenknappheit zu leiden hätten (ibid., para. 13).

Sich als moralisches Gewissen zu Wort meldend, belässt Boutros-Ghali es nicht mit warnenden Hinweisen auf die selektive Betrachtungsweise der Sicherheitsratsmitglieder. In der „New York Times“ übt er scharfe Rundumkritik: Die UNO könne aufgrund des „Eurozentrismus“ keine effektive Konfliktlösung betreiben; die Afrikaner wiederum seien unfähig, ihre wirtschaftlichen und sozialen Krankheiten abzuschütteln. Boutros-Ghali rechtfertigt sich, dass es seine Aufgabe sei, provokativ zu sein und die Dinge beim Namen zu benennen. Er moniert gleichzeitig, als „wog“ abqualifiziert zu werden, eine Anspielung an die Untergebenen der Kolonialmächte [wog (Britischer Slangausdruck): abwertende Bezeichnung für Ausländer nichtweißer Hautfarbe, v.a. aus dem Nahen oder Fernen Osten). Für seine brisanten Äußerungen kritisiert ihn der Reporter scharf<sup>5</sup>: Ihm werden Egoismus, Arroganz und mangelnde Kritikfähigkeit vorgeworfen. Bis in das kleinste Detail werden seine Differenzen mit dem Sicherheitsrat, dem Sekretariat und Diplomaten aus Dritte-Welt-Ländern nachgezeichnet. Zuletzt wird sein Führungsstil als „pharaonenhaft“ tituliert – eine Formulierung, die sich fortan in nahezu allen Kommentaren über ihn wiederfinden lässt.<sup>6</sup>

Die Angriffe auf Boutros-Ghalis Person stehen somit in direktem Zusammenhang mit seinen moralischen Appellen und Forderungen nach einer Gleichbehandlung der Konfliktfälle sowie einer Revision des UN-Mandats in Jugoslawien. Erstmals wird in den Medien das Bild des unantastbaren, unfehlbaren Generalsekretärs verbreitet, der sich ausschließlich auf sein eigenes Urteil verlässt. Eine sachliche Auseinandersetzung wird personifiziert, das erkennt auch *Boutros-Ghali* (1999, 45) nachträglich an. Mit gravierenden Folgen:

UNOSOM-I leidet unter extremer Ressourcenknappheit. Die Operation erfährt erst Monate später neuen Antrieb, wobei die USA die Federführung übernehmen. Die Entscheidung zum militärischen Eingreifen, umgesetzt in Gestalt der US-geführten UNITAF-Operation, steht unter dem Eindruck dieses vorangegangenen Grundsatzstreites um Mittel und Ziele. Sie ist mitnichten Folge des moralischen Fingerzeigs des Generalsekretärs; sie ist auch nicht das Ergebnis direkter Verhandlungen zwischen ihm und Washington. Die Wahl zwischen Bosnien und Somalia trifft das US-Militär. Boutros-Ghali hat sich aus Sicht der Supermacht als politischer Verhandlungspartner erübrigt, zudem wird die Dominanz der USA das weitere Geschehen in Somalia bis zum Mogadischu-Debakel im Herbst 1993 und darüber hinaus bestimmen.

---

<sup>5</sup> Patrick E. Tyler, „U.N. Chief Mired in Dispute with Security Council“, in: New York Times, 24.7.92.

<sup>6</sup> Vgl. dazu auch Adebajo (2007).

## 5. Das Ergebnis: Politische Demontage und Imageverfall

Ein solches Wechselspiel aus politischen und moralischen Aktionen, die zum Imageverlust führen, ist beispielhaft für Boutros-Ghalis Amtszeit. Obiges Beispiel ist nur das erste, einschneidende Ereignis in einer Kette von verpassten Chancen, gemeinsam und konstruktiv mit den USA an der Gestaltung der neuen Weltordnung zu arbeiten. Das Ergebnis: Die UNO sind Mitte der neunziger Jahre finanziell fast bankrott, das Ansehen der UNO in den USA auf einem Tiefpunkt; ein diskreditierter Generalsekretär wird im Dezember 1996 von der Supermacht USA „gefeuert“, sprich sie vermag erfolgreich durch ihr Veto im Sicherheitsrat seine Wiederwahl zu verhindern. Wie vollzieht sich der Fall Boutros-Ghalis, eingedenk der Ausgangsfrage nach der Wechselwirkung zwischen Amtsführung und Imagegestaltung, im Detail?

### 5.1 Der „Peace consultant“

Mit Blick auf die Entwicklung seiner politisch-autonomen und moralischen Rolle soll zunächst festgestellt werden, dass Boutros-Ghali als „Peace consultant“ bezeichnet werden kann. In der Praxis kommt seine „Soft power“ verstärkt zum Einsatz, „Hard power“ weniger:

Boutros-Ghali agiert durchgängig betont **weisungsabhängig**. Seine **Legitimation** bezieht er in der Regel über Mandate; darüber hinaus beruft er sich auf seine Interpretation der UN-Charta und das Gewohnheitsrecht.

Gleichzeitig tritt Boutros-Ghali als **Politikexperte** auf, was auf die steigende Zahl an „Neuland“-Mandaten (speziell Kapitel-VII-Aktionen) zurückzuführen ist. Speziell in der **Politikformulierungsphase** ist er kein neutraler Berater, sondern besagter „Peace consultant“ (*Inoguchi* 1999), dessen politisches Urteilsvermögen und Interpretationsleistung gefragt sind. Seine Empfehlungen und Lageberichte zielen darauf ab, den Sicherheitsrat in die von ihm bevorzugte Richtung zu lenken. Er bedient sich oftmals „weicher“, aber auch obstruktiver Mittel, mitunter Drohungen, wenn sich der Sicherheitsrat im Mikromanagement versucht, stumm bleibt oder die Empfehlungen des Generalsekretärs, die auf einem vormaligen Konsens beruhen, ignoriert.

Bei der **Implementierung von Entscheidungen** werden Boutros-Ghalis Koordinationsfähigkeiten auf die harte Probe gestellt, als Oberbefehlshaber (von US-Truppen) tritt er nicht in Erscheinung. Von einem radikalen Umsturz bestehender Macht-Verhältnisse kann generell keine Rede sein. Seine Hälfte des gemeinsamen Befehlsschlüssels in

Bosnien, den sogenannten „Dual key“, gibt er auf Drängen der USA frühzeitig ab.

Insgesamt benennt Boutros-Ghali mehr Defizite als Lösungen. Kritik übt er am Sicherheitsrat bzw. den Mitgliedstaaten und der ihm auferlegten Notwendigkeit zur Rationalisierung des Mitteleinsatzes. Ferner legt er Wert auf die Bewahrung der Integrität der UNO. In seiner Rolle als **moralisches Gewissen, Sprachrohr der UNO und Visionär** hat er jedoch grundsätzlich versagt, seinen Appellen wird schon früh nicht mehr Folge geleistet, wie das Fallbeispiel gezeigt hat.

Wie kommt es zum Versagen seiner „Soft power“? Ergeben sich Differenzen zwischen dem, was Boutros-Ghali in Realität ist, und dem, was er vorgibt oder erscheint zu sein? In einem zweiten Schritt wird nunmehr der Imageverfall im Kontext der politischen und moralischen Aktionen Boutros-Ghalis veranschaulicht.

## **5.2 Die einzelnen Phasen des Imageverfalls**

(1) Die „Agenda für den Frieden“ begründet 1992 Boutros-Ghalis Image als politischer Akteur, der sich nicht scheut, neuen programmatischen Boden zu betreten.

(2) Dieses politisch-aktive Profil findet Bestätigung, als er im Juni 1992 im Zuge der „Petite guerre“ den Mächten im Sicherheitsrat als moralisches Gewissen gegenübertritt, der ihr Engagement in Afrika mit dem auf dem Balkan vergleicht.

(3) Es schließen sich unmittelbar die ersten Streitigkeiten mit den USA um Mandatsinterpretationen an. Im Falle Somalias beharrt Boutros-Ghali auf der Entwaffnung der Streitparteien, eine Vorgehensweise, welche von Präsident Bush senior jedoch ignoriert wird. In Bosnien besteht er auf dem Mitspracherecht der UNO bei der Planung und Durchführung von Luftschlägen durch die NATO.

(4) Aus diesen ersten Interpretationsstreitigkeiten geht Boutros-Ghali geschwächt hervor. Seine Hoffnung auf einen Neustart unter US-Präsident Clinton Anfang 1993 erweist sich als trügerisch. Noch glaubt er fest daran, dass er sich als gleichwertiger Partner der neuen US-Administration etablieren kann.

(5) Regelrecht überrascht zeigt er sich ab Herbst 1993, als die Clinton-Administration sowohl in Bosnien als auch in Somalia Kurswechsel um 180 Grad vollzieht. Er richtet moralische Appelle an die Adresse der USA, auf den „rechten“ Pfad zurückzukehren. Die US-Regierung sieht sich jedoch dem innenpolitischen Vorwurf ausgesetzt, von einem Antagonisten fremd-

bestimmt zu werden – und reagiert: Da sie von Boutros-Ghali moralisch bevormundet und öffentlich bloßgestellt wird, blockiert sie als erstes gezielt seine traditionellen Funktionen und benutzt ihn als Sündenbock für eigene Schwächen.

(6) Es schließt sich die (finale) Phase an, die sich von 1994 bis zu seiner Abwahl 1996 hinzieht: Boutros-Ghali gerät in zunehmende Isolierung und wehrt sich erfolglos gegen die Marginalisierung der UNO. Persönliche Attacken gewinnen an Schärfe. Seine Versuche, den Interessen der USA entgegenzukommen, stärker den Nutzen der UNO herauszustellen und an die gemeinsamen Ziele zu appellieren, können daran nichts ändern – wird doch mittlerweile nur noch das negative Gesamtbild eines überambitionierten Weltakteurs wahrgenommen.

Dieses negative Bild ist nicht nur das Produkt der wachsenden Polemik im US-Kongress oder das einer einseitigen und übertriebenen Medienberichterstattung, über die sich Boutros-Ghali wiederholt beklagt.<sup>7</sup> Es ist gleichermaßen das Ergebnis seiner mangelnden bzw. mangelhaften Kommunikationsfähigkeiten.

### **5.3 Versiegende Kommunikation**

Einer der wesentlichen Faktoren, welche seinen Fall befördert haben, ist das Kommunikationsverhalten Boutros-Ghalis. Er gesteht den an UN-Operationen beteiligten Mitgliedsstaaten zwar das Bedürfnis zu, umfassend informiert und konsultiert zu werden. Ferner erkennt er durchaus deren innenpolitische Verantwortung an und weiß auch um die Schwierigkeiten, die von der UNO dringend benötigten Ressourcen aufzubringen. Der Austausch mit einzelnen Mitgliedstaaten, speziell den USA, beschränkt sich jedoch auf UN-interne Briefings, zumeist über den Ablauf von UN-Friedensmissionen. Eine darüber hinausgehende Bereitschaft zum gezielten Ausbau bestehender Kommunikation(skanäle) ist nicht festzustellen; im Gegenteil versiegt die Kommunikation mit Schlüsselfiguren auf Seiten der USA wie UN-Botschafterin Albright oder US-Außenminister Christopher im Laufe der Jahre; sie wird ersetzt durch persönliche Auseinandersetzungen, die hauptsächlich über die Medien ausgetragen werden.

Den Kern des Problems geht Boutros-Ghali in der Folge nicht an: Ungeachtet der Meinungsverschiedenheiten innerhalb der politischen Elite, in welchem Maße sich die USA international engagieren sollten, ist

---

<sup>7</sup> Mit den Medien rechnet er insbesondere zum Ende seiner Amtszeit ab, als er deren Indifferenz und Selektivität beklagt; vgl. UN Doc. SG/SM/5988 vom 23.5.1996.

der US-Kongress grundsätzlich unzufrieden mit Clintons Sologängen auf UN-Parkett. Stets werden neue restriktive Bedingungen gefunden, die sich gegen die Clinton-Administration richten, aber unter Verweis auf Boutros-Ghali eingeführt werden und ihre volle Wirkung in Form einer sanktionierenden Gesetzgebung gegenüber der UNO entfalten: das „UN-Bashing“ nimmt noch vor Mogadischu 1993 seinen Lauf. Boutros-Ghali weiß den mit Vorurteilen und Fehleinschätzungen gespickten Gesetzesvorlagen und rhetorischen Angriffen nichts entgegenzusetzen: Öffentlichkeitsarbeit ist kein Thema für ihn, speziell nicht die Frage, wie er Weltöffentlichkeit und Medienvertreter gezielter ansprechen und zumindest gravierenden Fehlperzeptionen entgegenwirken könnte. Von der Schaffung einer ihn unterstützenden „UN constituency“ kann keine Rede sein.

In der Folge kann der Generalsekretär nicht verhindern, dass die Clinton-Administration seinen Einfluss in allen Phasen des UN-Entscheidungsprozesses sukzessive einschränkt:

- durch Mikromanagement bei der Implementierung von Entscheidungen;
- durch die Unterminierung seiner Chancen auf Teilnahme am Entscheidungsprozess;
- durch Rufschädigung, indem sie die konfrontative Rhetorik des US-Kongresses nicht entkräftet.

Die Supermacht bestimmt in der Folge Problemperezeptionen, dominiert Entscheidungsprozesse und Implementierungsweisen. Ferner missbraucht sie Boutros-Ghali als Sündenbock für ihr eigenes politisches Versagen (ein nicht neues Phänomen, das unten näher behandelt wird<sup>8</sup>). Derart „an die Seitenlinie“ verbannt und diskreditiert, erweist sich Boutros-Ghalis Gebrauch der „Soft power“ als vollständig wirkungslos, sein Auftreten als moralisches Weltgewissen beschleunigt seinen Entmachtungsprozess vielmehr noch.

## **6. Die Lehren: In der Imagefalle – gefangen zwischen Anspruch und Wirklichkeit**

Die Diskrepanz zwischen Eigenwahrnehmung und Außendarstellung könnte bei Boutros-Ghali nicht größer sein – zudem entsprechen beide Bilder nicht der Realität, wie sie oben unter dem Stichwort „Peace consultant“ umrissen wurde. Boutros-Ghali positioniert sich mit seinen

---

<sup>8</sup> Siehe zu diesem Phänomen *Lehmann* (2000: 574ff.).

drei Agenden (Peace, Development, Democracy) als Programmatischer und Visionär. Zudem präsentiert er sich als moralisches Gewissen und unabhängiger, politischer Akteur. In seinen Vorträgen und Veröffentlichungen aus dem Jahr 1996 löst er sich mit Nachdruck von jeglichen (staatlichen) Zwängen, unter anderem wie folgt:

“Nothing is more precious to the United Nations than its reputation. That reputation rests on four pillars: impartiality, equity, efficiency and achievement. A fifth, and indispensable principle, is independence (...) If one word above all is to characterize the role of the Secretary-General it is independence.”<sup>9</sup>

Im Rahmen dieser „Unabhängigkeitserklärung“, die einen Entrüstungssturm innerhalb der USA auslöst, stellt er sich doch gleichzeitig als Instrument der Mitgliedstaaten dar: ohne Einfluss, ohne Macht, abhängig vom politischen und finanziellen Unterstützungswillen der (über)mächtigen USA und anderer Staaten. Seine Sündenbock-Rolle, traditioneller Bestandteil des Generalsekretär-Amtes, nutzt er zu seinem rhetorischen Vorteil: Boutros-Ghali stellt sich als „Underdog“ dar: “(...) how can I fight Goliath? Come on! Who am I to fight a superpower? I cannot.”<sup>10</sup>

Willfähriges Instrument der USA und gleichzeitig unabhängig? Dieser Spagat will Boutros-Ghali nicht gelingen. Auch Kritikfähigkeit und Selbstreflexion lässt er, vor allem in Hinsicht auf sein Gerechtigkeitsempfinden, vermissen. Er polarisiert oft und bevorzugt ein Denken in Schwarz-Weiß-Kategorien. Gegensätzliche Vorstellungen und Erwartungshaltungen ziehen tiefe Gräben zwischen ihm und der US-Administration, die infolge der oben erwähnten Kommunikationsdefizite nicht überbrückt werden.

Die neu ins Amt gekommene Clinton-Administration sucht nach ihrem Platz in der neuen Weltordnung. Boutros-Ghali wartet mit einer Vision auf, kann der Supermacht jedoch den Nutzen der UNO nicht verständlich machen. Im Gewirr der Grauzonenmandate, die permanente Neujustierungen und ein Umdenken verlangen, bestätigt er aus ihrer Sicht die schlimmsten Befürchtungen vieler Außenpolitiker der USA bzw. entkräftet nicht die Vorwürfe, nur im Eigeninteresse zu handeln. Obendrein versäumt er es, sich der polemischen Kritik aus US-Kongress und US-Presse zu stellen.

Insgesamt kann Boutros-Ghali weder „Oberkellner“ noch vollkommen autonomer politischer Akteur genannt werden. Er hat sich, wenngleich erfolglos, Wege und Mittel zur Einflussnahme jenseits der „Hard power“

---

<sup>9</sup> *Boutros Boutros-Ghali*: „Global Leadership: After the Cold War“, in: *Foreign Affairs*, März/April 1996, S. 86-89.

<sup>10</sup> *Barbara Crossette*: „Boutros-Ghali vs. 'Goliath': His Account“, in: *New York Times*, 20.11.1996.

zueigen gemacht: besagte informelle „Soft power“, die sowohl politisch als auch moralisch von großer Tragweite ist und die Perzeption seiner Amtsführung nachhaltig beeinflusst.

*In der Konsequenz beinhaltet eine gelungene Imagegestaltung des Generalsekretärs, alle Seiten des Amtes angemessen und ausgewogen zu vermitteln und auch strategisch klug zu kommunizieren.*

UN-Generalsekretär Annan hat erkennbar aus den Fehlern Boutros-Ghalis gelernt und stellt sich ab 1997 direkt dem „Sündenbock“-Problem. Er erklärt negative Schlagzeilen mit den überhöhten Erwartungen an die UNO, die zwangsläufig zu Enttäuschungen führen müssten, und führt die Notwendigkeit ins Feld, die UNO-„Story“ besser zu kommunizieren.<sup>11</sup> Er wird bei den Medien schnell populär: „effective public face for the United Nations, well spoken, and with much charm and quiet charisma“.<sup>12</sup> Er erzielt deutlich höhere Zustimmungsraten als sein Amtsvorgänger, denn: „... there is a face now, a face that is warm and approachable, and people identify with him.“<sup>13</sup> Letztendlich gelingt es Annan sogar, die USA mit seinem anfänglichen Fokus auf die eingeforderte UN-Reform auf seine Seite zu ziehen. Er treibt die US-Regierung nicht in die Defensive, verurteilt sie nicht und gibt auch keinen Anlass zur Polarisierung – bis die politischen Meinungsunterschiede zwischen ihm und US-Administration und US-Kongress im Kontext des „War on Terror“ und des Irakkrieges letztendlich doch die Überhand gewinnen.

## 7. Ausblick: Kontinuität und Wandel

Das Verhältnis zwischen UNO und USA befindet sich heute, zum Ende der achtjährigen Bush-Ära, in einem desolaten Zustand<sup>14</sup>: Trotz lobenswerter Ansätze wie die der „Gingrich-Mitchell Task Force on the United Nations“<sup>15</sup>, weiterreichende Fragen nach der Rolle der UNO in den internationalen Beziehungen klären zu wollen, steht die Inkompetenz der UNO für viele in Washington weiterhin außer Frage, die USA befindet sich weiterhin im Zahlungsrückstand gegenüber der UNO.

<sup>11</sup> *United Nations Secretariat*: „Question and Answer session with the Secretary-General, following the Cyril Foster Lecture at Oxford University (unofficial transcript)“, 19.6.2001; <http://www.un.org/apps/sg/offthecuff.asp?nid=196> (abgerufen am 2.11.2008).

<sup>12</sup> *Thalif Deen*: „Annan Leaves a Mixed Legacy“, in: Inter Press Service, 2.1.2007; <http://www.globalpolicy.org/secgen/annan/2007/0102legacy.htm> (abgerufen am 2.11.2008).

<sup>13</sup> „U.S. May Lose U.N. Vote by the Year's End“, in: New York Times, 20.10.1998.

<sup>14</sup> Vgl. dazu *Lee Feinstein*: „U.S.-U.N. Relationship: 2009 and Beyond“, Brookings Institution, Washington, DC, 24.9.2008; [http://www.brookings.edu/opinions/2008/0924\\_united\\_nations\\_feinstein.aspx](http://www.brookings.edu/opinions/2008/0924_united_nations_feinstein.aspx) (abgerufen am 2.11.2008).

<sup>15</sup> Die beiden Abschlussberichte sind auf der Webseite des *U.S. Institute of Peace* zu finden unter: <http://www.usip.org/un/report/index.html> (abgerufen am 2.11.2008).

Kontinuität ergibt sich auch mit Blick auf das Amt des Generalsekretärs: Dessen Einfluss und Wirkung wird auch in Zukunft von folgenden Faktoren bestimmt: Neben den Erwartungshaltungen der UN-Mitgliedstaaten zählen dazu das Verhältnis zu den USA, das Kommunikationsverhalten des Generalsekretärs und seine Fähigkeit zur aktiven Imagegestaltung, wobei traditionelle und neue Medien eine zunehmend größere Rolle spielen werden. Während politisch unabhängige Aktionen in der Regel unterbleiben dürften, wird die moralische Rolle des Generalsekretärs weiterhin bedeutsam sein. Solange sein politisches Profil schwach ausgeprägt bleibt, steht der Generalsekretär gegenüber den ständigen Mitgliedern des Sicherheitsrats vor relativ wenig Problemen. Generalsekretär Ban Ki-Moon scheint in jedem Falle einen solchen eher „unpolitischen“ Kurs einschlagen zu wollen:

Der Koreaner schätzt sich als pragmatischen Diplomaten und Akteur in globalen Angelegenheiten ein, nicht als Symbol: “I believe in results, not rhetoric.” Er erklärt weiter: “My tenure will be marked by ceaseless efforts to build bridges and close divides. Leadership of harmony not division, by division not instruction ...” Mit Blick auf seine asiatische Herkunft hebt er Bescheidenheit als Tugend hervor: “Quiet determination in action to get things done without so much fanfare”.

Angetreten zur 'Operation Restore Trust' (“trust in the organization; and trust between member states and the Secretariat”), muss er sich den Vergleich mit seinem beliebten Vorgänger gefallen lassen und erntet kritische Bewertungen: “So far his performance and what appears to be his future approach do not reflect anything close to the independence, strength of character, willingness to stand up to powerful governments and commitment to equality of nations and peoples.”<sup>16</sup> Wohlgermerkt handelt es sich hierbei um eine Aussage aus den Reihen amerikanischer NGOs, die in erster Linie sehr kritisch der Bush-Administration gegenüberstehen und Ban Ki-Moons vermeintlich übergroße Nähe zu eben jener kritisieren.<sup>17</sup>

## **7.1 Das Potential strategischer Kommunikation**

Erstaunlicherweise – und dem Anschein eines immensen, kontinuierlichen Vertrauensverlustes der Organisation entgegenstehend – ergibt

---

<sup>16</sup> *Thalif Deen*: „Challenges 2007-2008: UN Remains Impotent as Captive of US“, in: Inter Press Service, 10.1.2008; <http://www.globalpolicy.org/secgen/ban/2008/0110challenges.htm> (abgerufen am 2.11.2008).

<sup>17</sup> *Colum Lynch*: „UN Chief's Dealings With US Draw Fire. Ban Sees Himself as a Pragmatist, But Some Critics Say He is Too Pro-American“, in: Washington Post, 24.9.2007; <http://www.globalpolicy.org/secgen/ban/2007/0924pragmatist.htm> (abgerufen am 2.11.2008).

sich jedoch seit Jahren eine relativ stabile positive Meinungslage über die UNO – eine Konstante selbst in den USA: In einer Gallup Umfrage aus dem Jahr 2005 stimmen 64 % der Befragten mit der Aussage überein: “The United Nations plays a necessary role in the world.” Immerhin 56 % der Befragten erkennen folgenden Nutzen der UNO an: “can manage many of the world's most pressing problems better than any single country”. Im November 2003 befürworteten 72 % der Befragten eine größere Rolle der UNO bei der Bewältigung globaler Probleme.<sup>18</sup>

Das Meinungsklima innerhalb der USA entspricht dem auf der globalen Ebene: In einer jüngeren Studie aus dem Jahr 2007 ergibt sich weltweit Zustimmung zu der Aussage, dass dramatische Schritte zur Stärkung der UNO notwendig seien.<sup>19</sup> Dieses ist eine klare Bestätigung für die Organisation und ein Hinweis darauf, Verweise auf den vermeintlichen Vertrauensverlust in der Öffentlichkeit differenziert zu betrachten. Insbesondere in der US-Politik hat sich die Praxis etabliert, die öffentliche Meinung und Meinungsumfragen für eigene Zwecke durch einseitige Interpretation der statistischen Daten zu missbrauchen (*Kull / Destler 1999*).

Um die grundlegend positive Einstellung der Öffentlichkeit gegenüber der UNO zu nutzen, sollte die Öffentlichkeitsarbeit der UNO mit scharfem Blick für die spezifischen Bedürfnisse der Adressaten gestaltet werden und sollten diese auch auf lokaler Ebene gezielter angesprochen und einbezogen werden, ein erster Schritt hin zur Schaffung einer “UN constituency”.<sup>20</sup> Eine solche strategische Kommunikationspolitik der UNO muß alle Bereiche der UNO umfassen, einschließlich der Person an der Spitze (*Lehmann 2000: 580f.*). Dieser Beitrag hat deutlich gemacht, dass die vorrangige Herausforderung darin besteht, die überhöhten Erwartungshaltungen und hohen (moralischen) Ansprüche der Öffentlichkeit besser mit der politischen Realität in Einklang zu bringen und entsprechend strategisch klug zu kommunizieren.

## **7.2 (Forschungs-)Fragen der Zukunft**

Wie bewahrt ein Generalsekretär seine Neutralität gegenüber staatlichen Einzelinteressen und bezieht dennoch politisch Stellung? Wie autonom

---

<sup>18</sup> *World Public Opinion*: „General Attitudes Toward the UN“, 15.2.2002; [http://www.americans-world.org/digest/global\\_issues/un/un\\_summary.cfm](http://www.americans-world.org/digest/global_issues/un/un_summary.cfm) (abgerufen am 2.11.2008).

<sup>19</sup> *World Public Opinion*: „World Publics Favor New Powers for the UN“, 9.5.2007; [http://www.worldpublicopinion.org/pipa/pdf/may07/CCGA+\\_UN\\_article.pdf](http://www.worldpublicopinion.org/pipa/pdf/may07/CCGA+_UN_article.pdf) (abgerufen am 2.11.2008).

<sup>20</sup> In den USA hat die UN Foundation zentrale Kommunikationsaufgaben wie die Aufklärung der Bevölkerung übernommen (<http://www.unfoundation.org>); ferner ist sie auch in Form der „Better World Campaign“ an Lobby-Arbeit beteiligt (<http://www.betterworldcampaign.org>).

darf und kann er handeln? Wann findet er mit seinen moralischen Appellen Gehör? Dieses sind die Fragen, die auch in Zukunft relevant sein werden. Jeder Amtsinhaber wird sein politisches, moralisches und damit verbundenes öffentliches Profil anders gestalten – und wiederum in den Augen der Weltöffentlichkeit, je nach Erwartungshaltung und Erfahrungshorizont, unterschiedlich wahrgenommen werden. Der Fall Boutros-Ghalis hat entscheidende Wirkungszusammenhänge zwischen den verschiedenen Facetten des Amtes aufgezeigt, die Ansatzpunkte für weiterreichende Analysen und Vergleiche (gerade auch mit Blick auf die Rolle der UNO, verstanden als politisches System) bieten.

Um solche Erkenntnisse zu gewinnen, ist ein integratives und interdisziplinäres Forschungskonzept erforderlich. Dieses kann nur aus einer gemeinsamen, sprich kooperativen UN-Forschung erwachsen. Die Notwendigkeit der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit setzt sich fort bei der Entwicklung von passenden Lehrmethoden und -inhalten. Hier stellt sich primär die Frage, wie man die Komplexität der UNO (anhand des Beispiels des Generalsekretärs) vermittelt. Im Rahmen der *UN Studies Association* (UNSA), einer globalen Arbeitsgruppe, die im Rahmen des *Academic Council on the United Nations System* ([www.acuns.org](http://www.acuns.org)) wie auch im Kontext der Arbeit der DGVN und des Forschungskreises Vereinte Nationen entstanden ist, werden solche Fragen und mögliche Lösungsansätze gemeinschaftlich diskutiert und erarbeitet ([www.unstudies.org](http://www.unstudies.org)).<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Siehe u.a. das Regionale Colloquium „Innovative Techniques for Teaching the United Nations“ in Wien, 22.11.2008: <http://www.unstudies.org/twiki/bin/view/Main/ProjectViennaColloquium> (permanent link). Stellvertretend für verschiedene Publikationen zur deutschen UNO-Forschung sei auf den aktuellen Band „UN Studies“ (Fröhlich 2008) verwiesen.

## Literatur

- Adebajo, Adekeye* (2007): Pope, pharaoh, or prophet? The Secretary-General after the Cold War, in: *Chesterman, Simon* (Hrsg.), S. 139-157
- Boutros-Ghali, Boutros* (1999): *Unvanquished. A U.S. – U.N. Saga*, Random House: New York
- Barros, James* (1983): The Importance of Secretaries-General of the United Nations, in: *Jordan, Robert S.* (Hrsg.): *Dag Hammarskjöld Revisited. The UN Secretary-General as a Force in World Politics*, Carolina Academic Press: Durham, S. 25-37
- Boulding, Kenneth E.* (1969): National Images and International Systems (im Original 1958), in: *Rosenau, James N.* (Hrsg.): *International Politics and Foreign Policy. A Reader in Research and Theory*, Free Press: New York, S. 422-431
- Berenskoetter, Felix* (2007): Thinking about power, in: *Berenskoetter, Felix / Williams, M.J.* (Hrsg.): *Power in World Politics*, Routledge: Milton Park, New York, S. 1-22
- Chesterman, Simon* (Hrsg.) (2007): *Secretary or General? The UN Secretary-General in World Politics*, Cambridge University Press: Cambridge / New York / Melbourne
- Fröhlich, Manuel* (1997): Der alte und der neue UNO-Generalsekretär, in: *Außenpolitik* 3/97, S. 301-309
- Fröhlich, Manuel* (2008) (Hrsg.): *UN Studies. Umriss eines Lehr- und Forschungsfeldes, The United Nations and Global Change Band 1, Nomos-Verlag: Baden-Baden*
- Haack, Kirsten* (2006): *Democracy by Stealth: from idea to United Nations agenda*, unpublished PhD thesis, University of Kent
- Haack, Kirsten* (2008): Instruments and strategies of supranational leadership: the political and administrative roles of the UN Secretary-General, paper presented at the Second Global International Studies Conference, Ljubljana, Slovenia, 23.-26. Juli 2008
- Inoguchi, Takashi* (1999): The United Nations' role in global security: Peace builder or peace enforcer? in: *Alagappa, Muthiah / Inoguchi, Takashi* (Hrsg.): *International security management and the United Nations*, United Nations University Press: Tokio, S. 1-18
- Kille, Kent J.* (2006): *From Manager to Visionary – The Secretary-General of the United Nations*, Palgrave Macmillan: New York, Houndmills
- Kille, Kent J. et al.* (2007): *The UN Secretary-General and Moral Authority: Ethics and Religion in International Leadership*, Georgetown University Press: Washington, DC

- Kille, Kent J.* (2008): Supranational Leadership and the UN Secretary-General: Challenges and Prospects, paper presented at the Second Global International Studies Conference, Ljubliana, Slovenia, 23.-26. Juli 2008
- Kull, Steven / Destler, I.M.* (1999): Misreading the Public. The Myth of a New Isolationism, Brookings Institution Press: Washington, DC
- Lehmann, Ingrid* (2003): Öffentlichkeitsarbeit der Vereinten Nationen – vom Sündenbock zur strategischen Kommunikation, in: *von Schorlemer, Sabine* (Hrsg.): Praxishandbuch UNO. Die Vereinten Nationen im Lichte globaler Herausforderungen, Springer Publishing House: S. 569-590
- Meisler, Stanley* (1996): Getting Rid of Boutros-Ghali, 18.10.96;  
<http://www.stanleymeisler.com/news-commentary/boutros.html> (abgerufen am 2.11.2008)
- Newman, Edward* (1998): The UN Secretary-General from the Cold War to the New Era. A Global Peace and Security Mandate? Macmillan Press: London
- Nye, Joseph S.* (1990): Bound to Lead: The Changing Nature of American Power, Basic Books: New York
- Paepcke, Henrike* (2004): Die friedens- und sicherheitspolitische Rolle des UN-Generalsekretärs im Wandel: Das kritische Verhältnis zwischen Boutros Boutros-Ghali und den USA, Schriftenreihe Demokratie, Sicherheit, Frieden, Bd. 169, Nomos-Verlag: Baden-Baden
- Paepcke, Henrike* (2008): Working towards an integrative framework to assess the efficacy of supranational leadership, paper presented at the Second Global International Studies Conference, Ljubliana, Slovenia, 23.-26. Juli 2008
- Wesel, Reinhard* (2000): Öffentliche Meinung und die UN, in: *Volger, Helmut* (Hrsg.): Lexikon der Vereinten Nationen, R. Oldenbourg Verlag: München / Wien, S. 408-411