

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	IX
<b>I. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1. Thematik und Problemstellung .....	1
2. Aufbau .....	3
3. Abgrenzung .....	7
4. Begriffstypologie .....	9
5. Analytischer Bezugsrahmen.....	11
6. Forschungsstand .....	12
<b>II. Theoretische Bausteine zur Analyse einer Unternehmung auf dem Sektor ziviles Krisenmanagement ....</b>	<b>17</b>
1. Normatives, strategisches und operatives Management und Relevanz für das zivile Krisenmanagement .....	17
1.1 Hintergrund: Management und ziviles Krisenmanagement.....	18
1.1.1 Definition Management.....	18
1.1.2 Definition ziviles Krisenmanagement.....	19
1.2 Normatives Management im zivilen Krisenmanagement .....	21
1.2.1 Definition normatives Management.....	21
1.2.2 Relevanz für das zivile Krisenmanagement internationaler Organisationen.....	23
1.2.2.1 Entscheidungsträger für normatives Management.....	23
1.2.2.2 Betonung eines gemeinsamen Wertekodexes bei heterogener Personalstruktur .....	24
1.2.2.3 Darstellung normativer Grundlagen in einem Übersichtsdiagramm.....	25
1.2.3 Zusammenfassung .....	27
1.3 Strategisches Management im zivilen Krisenmanagement .....	28
1.3.1 Definition strategisches Management .....	29
1.3.2 Relevanz der Handlungsebene strategisches Management für das zivile Krisenmanagement .....	30
1.3.2.1 Institutionen für strategisches Management .....	30
1.3.2.2 Strategische Planung; Schlecht strukturierte Entscheidungsprobleme .....	31

1.3.2.3 Planungszeiträume im zivilen Krisenmanagement: Reaktiv-strategische Zeiträume .....	33
1.3.2.4 Leitfaden strategische Planung im zivilen Krisenmanagement .....	35
1.3.2.4.1 Situationsanalyse .....	35
1.3.2.4.2 Strategische Entwicklung auf Basis der Situationsanalyse .....	40
1.3.2.5 Strategieimplementierung .....	41
1.3.2.6 Strategische Kontrolle.....	42
1.3.3 Zusammenfassung.....	43
1.4 Operatives Management im zivilen Krisenmanagement .....	44
1.4.1 Definition operatives Management.....	44
1.4.2 Relevanz für das zivile Krisenmanagement .....	45
1.4.2.1 Entscheidungsträger des operativen Managements.....	45
1.4.2.2 Operative Planung im zivilen Krisenmanagement: Zeitdruck .....	45
1.4.2.3 Personalmanagement als besondere Heraus- forderung im Bereich ziviles Krisenmanagement.....	47
1.4.2.4 Leitfaden Projektmanagement im zivilen Krisenmanagement .....	49
1.4.3 Zusammenfassung.....	54
2. Das Passau/Andrássy Modell: Analyse von Unternehmungen des zivilen Krisenmanagements.....	55
2.1 Sichtweise von Unternehmungen nach Luhmann: Organisationssystem mit der Leitidee Mitgliedschaft.....	55
2.2 Basis: Das neue St. Galler Management-Modell.....	57
2.2.1 Entstehungsgeschichte .....	57
2.2.2 Tradition Systemtheorie.....	58
2.2.3 Notwendigkeit einer Anpassung des Modells an das zivile Krisenmanagement .....	58
2.3. Zentrale Begriffskategorien des Passau/Andrássy Modells .....	59
2.3.1 Ausgangsbasis erhöhte Komplexität.....	59
2.3.2 Graphische Darstellung des Passau/Andrássy Modells .....	61
2.3.3 Zentrale Begriffskategorien .....	61
2.3.3.1 Umweltsphären von Unternehmungen des zivilen Krisenmanagements .....	61
2.3.3.1.1 Umweltsphäre Öffentlichkeit.....	62
2.3.3.1.2 Umweltsphäre politisches Kräftefeld .....	63

2.3.3.2 Anspruchsgruppen von Unternehmungen des zivilen Krisenmanagements.....	65
2.3.3.3 Interaktion zwischen einer Unternehmung und ihren Anspruchsgruppen.....	70
2.3.3.3.1 Auswahl der Interaktionspartner: Strategisch oder normativ-kritisch? .....	71
2.3.3.3.2 Interaktionsthemen zwischen einer Mission und den Anspruchsgruppen .....	72
2.3.3.3.3 Interaktionsformen nach Fritz W. Scharpf: Wissenschaftliches Analyseinstrument unter den Bedingungen der Komplexität .....	75
2.4 Zwischenergebnis.....	84
<b>3. Ideengeschichtliche Hintergründe der Dissertation.....</b>	<b>86</b>
3.1 Ausgangsbasis: Systemtheorie .....	86
3.2 Systemorientierte integrative Managementkonzepte.....	88
3.3 Bezug zu den Theorien internationaler Beziehungen.....	91
3.3.1 Das Passau/Andrássy Modell und der Neoinstitutionalismus .....	91
3.3.2 Das Erkenntnisinteresse der Dissertation und ihr Bezug zur Friedens- und Konfliktforschung.....	92
3.4 Zwischenergebnis.....	97
<b>III. Fallstudie European Union Police Mission.....</b>	<b>101</b>
1. Die EUPM im Passau/Andrássy Modell: Managementebenen, Umweltsphären und Anspruchsgruppen der Mission .....	104
2. Management und seine verschiedenen Handlungsebenen: Normatives, strategisches und operatives Management der EUPM .....	105
2.1 Normatives Management der EUPM .....	105
2.1.1 Definition und Abgrenzung .....	105
2.1.2 Grundmotivation und gemeinsamer Sinnhorizont der EU für ziviles Krisenmanagement .....	106
2.1.2.1 Die Zurverfügungstellung Öffentlicher Sicherheit als zentrale Aufgabe der EU im Sinne der klassischen Staatsaufgaben .....	106
2.1.2.2 Selbstbild der EU als „Zivilmacht mit Zähnen“: Verschmelzung von Hard und Soft Power zu Smart Power .....	108
2.1.3 Konstitutive Momente des gemeinsamen Sinnhorizonts: Die Entwicklung einer gemeinsamen Außen- und Sicherheits-	

politik als Basis für die Europäische Sicherheits- und Verteidigungspolitik und das zivile Krisenmanagement .....	110
2.1.3.1 Die Europäische Politische Zusammenarbeit vor Maastricht.....	110
2.1.3.2 Vertrag von Maastricht: Ablösung der Europäischen Politischen Zusammenarbeit durch die Gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik .....	113
2.1.3.3 Die Verträge von Amsterdam und Nizza als Basis für eine Europäische Sicherheits- und Verteidigungspolitik und ihre Relevanz für das zivile Krisenmanagement .....	116
2.1.4 Die Sicherheitsstrategie der Europäischen Union und ihre Bedeutung für das zivile Krisenmanagement .....	120
2.1.5 Institutionen des normativen Managements: Normative Führung im Bereich des zivilen Krisenmanagements der Europäischen Union .....	125
2.1.5.1 Europäischer Rat: Oberster Impulsgeber für GASP und ESVP .....	125
2.1.5.2 Rat der Europäischen Union für Allgemeine Angelegenheiten und Außenbeziehungen, Generalsekretariat und Hoher Vertreter.....	127
2.1.5.3 Die Europäische Kommission: Nicht nur Geldgeberin auf dem Gebiet ziviles Krisenmanagement .....	128
2.1.5.4 Politisches und Sicherheitspolitisches Komitee: Politische Kontrolle und strategische Leitung von Krisenmanagementeinsätzen.....	129
2.1.5.5 Ausschuss für zivile Aspekte des Krisenmanagements (CivCom).....	130
2.1.6 Entscheidungsprozesse im normativen Management .....	130
2.1.6.1 Entscheidungen bis zur Formulierung des Krisenmanagementkonzepts .....	130
2.1.6.2 Entscheidungsprozesse: Interinstitutionelle Kompetenzkonflikte durch Troika-Organisation und Intergouvernementalismus.....	131
2.1.6.3 Lösung von Teilproblemen: Schnelle Durchsetzung des Reformvertrages.....	133
2.1.7 Werte und Normen in der Praxis: Normative Richtlinien in der European Union Police Mission .....	135
2.1.7.1 European Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms.....	136

---

2.1.7.2 The European Code of Police Ethics.....	139
2.1.7.3 Normative Richtlinien für die Mitarbeiter: Die Standing Operation Procedures .....	140
2.1.8 Zusammenfassung .....	141
2.2 Strategisches Management der EUPM.....	144
2.2.1 Definition und Abgrenzung .....	144
2.2.2 Entscheidungsträger und Entscheidungsprozesse des strategischen Managements.....	144
2.2.3 Strategische Planung EUPM: Vorgehen nach Leitfaden? .....	147
2.2.3.1 Rahmendokumente für die strategische Planung der EUPM: Hilfestellung für die Identifikation der strategischen Schlüsselfaktoren.....	147
2.2.3.1.1 Der Friedensvertrag von Dayton: Manifestierung ungünstiger Rahmenbedingungen für eine Strategie der internationalen Gemeinschaft.....	148
2.2.3.1.2 Was lernt die EUPM aus Dayton? .....	152
2.2.3.1.3 Resolutionen des UN-Sicherheitsrats 1396 und 1423.....	153
2.2.3.2 Gründungsdokument der EUPM: Council Joint Action 2002/210/CFSP .....	156
2.2.3.2.1 Situationsanalyse und Identifikation strategischer Schlüsselfaktoren .....	156
2.2.3.2.2 Inhalte der Council Joint Action .....	157
2.2.3.2.3 Bewertung: Dokument der strategischen Schwerpunkte .....	161
2.2.3.3 Strategische Entwicklung der EUPM: Concept of Operations und Operation Plan .....	161
2.2.3.3.1 Concept of Operations.....	161
2.2.3.3.2 Operation Plan: Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen und Zeitpläne .....	165
2.2.3.3.3 Bewertung nach den Kriterien der strategischen Entwicklung.....	170
2.2.4 Die strategischen Teilziele der EUPM: Strategy Implementation Plan.....	171
2.2.5 Zusammenfassung und Lessons Learned aus dem strategischen Management der EUPM.....	176
2.2.5.1 Zusammenfassende Bewertung des strategischen Managements der EUPM .....	176

2.2.5.2 Lösungsansätze: Planungsleitfäden, Planungspool und Lessons Learned Datenbank.....	178
2.3 Operatives Management der EUPM .....	182
2.3.1 Entscheidungsträger für operatives Management.....	182
2.3.1.1 Entscheidungsträger für Personalmanagement .....	182
2.3.1.2 Entscheidungsträger für Projektmanagement .....	183
2.3.2 Operative Planung EUPM .....	184
2.3.3 Organisationsstruktur der EUPM.....	186
2.3.3.1 Streng hierarchische Aufbauorganisation .....	186
2.3.3.2 Programmatischer Ansatz und Abteilung zur Koordination mit weiteren internationalen Akteuren .....	188
2.3.4 EUPM-Personalmanagement .....	189
2.3.4.1 Entsendung von internationalem Personal aus den Mitgliedsstaaten.....	189
2.3.4.2 Rekrutierung und Schulung ziviler Experten durch Personalpools in den Mitgliedsstaaten.....	192
2.3.4.3 Schulungsmaßnahmen in der EUPM: Induction und On-the-Job Trainings .....	194
2.3.4.4 Die EU-Group on Training für ziviles Personal .....	198
2.3.4.3 Die EU-Group on Training für Polizeipersonal: European Police College und Civilian Peacekeeping Force.....	201
2.3.5 EUPM-Projektmanagement .....	202
2.3.5.1 Projektdefinition im Strategy Implementation Plan und den Projektimplementierungsplänen: Mangelnde analytische Vorgehensweise und fehlendes Know-how .....	203
2.3.5.2 Projektorganisation, Projektstruktur und Projektablauf in der EUPM.....	207
2.3.5.3 Projektsteuerung und -kontrolle durch das Reporting- und Benchmarking System der EUPM .....	210
2.3.6 Zusammenfassende Bewertung des operativen Managements der EUPM .....	217
3. Umweltsphären und Anspruchsgruppen der EUPM und ihre Interaktion.....	222
3.1 Umweltsphären der EUPM .....	222
3.1.1 Umweltsphäre Öffentlichkeit.....	222

3.1.1.1	Makroebene: Die EU-Öffentlichkeit und sicherheits- und verteidigungspolitische Themen .....	223
3.1.1.2	Mikroebene: Eine homogene Öffentlichkeit in Bosnien und Herzegowina?.....	227
3.1.1.3	Konsequenzen der Analyseergebnisse von Makro- und Mikroebene für die EUPM.....	231
3.1.2	Umweltsphäre Politische Interessen .....	232
3.1.2.1	Makroebene: Politische Interessen in der EU bezüglich sicherheits- und verteidigungs- politischer Themen .....	232
3.1.2.2	Mikroebene: Politische Parteien und Interessen in Bosnien und Herzegowina .....	234
3.1.2.3	Konsequenzen der Analyseergebnisse von Makro- und Mikroebene für die EUPM.....	241
3.2	Anspruchsgruppen der EUPM.....	243
3.2.1	Anspruchsgruppe Organisationen und Interessengruppen.....	244
3.2.1.1	Makroebene: Die internationale Gemeinschaft in BiH und ihre Bedeutung für die EUPM .....	244
3.2.1.2	Mikroebene: Nationale Institutionen und Interessengruppen und ihre Bedeutung für die EUPM .....	251
3.2.2.	Anspruchsgruppe Bezugssubjekt unternehmerischen Handelns: Lokale Polizei.....	253
3.3.	Interaktionsthemen und -formen der EUPM mit Umwelt und Anspruchsgruppen: Bewertung nach ihrem Institutionalisierungsgrad.....	254
3.4	Zusammenfassende Bewertung der Interaktion der EUPM mit Umwelt und Anspruchsgruppen.....	266

#### **IV. Managementinstrument BSC – Die Balanced Scorecard für Unternehmungen des zivilen Krisenmanagements.....269**

1.	Balanced Scorecard: Aus Strategie wird Handeln .....	270
2.	Aufbau BSC: Von strategischen Perspektiven zu operativen Teilzielen .....	272
2.1	Perspektiven der BSC.....	272
2.2	Variabilität der Perspektiven.....	273
2.3	Definition kritischer Erfolgsfaktoren und Kennzahlen .....	275
3.	Balanced Scorecards für Unternehmungen des zivilen Krisenmanagements .....	276

3.1	Besondere Eignung der Balanced Scorecard für Unternehmungen des zivilen Krisenmanagements.....	276
3.1.1	Ganzheitliches Konzept BSC .....	276
3.1.2	Schwerpunkt Strategie .....	277
3.1.3	Garant für Kontinuität bei häufig wechselndem Personal .....	278
3.2	Checkliste Implementierung BSC im zivilen Krisenmanagement .....	279
3.2.1	Planungszeitpunkt und Zusammensetzung des Projektteams.....	279
3.2.2	Klärung von Vision und Strategie: Formulierung des Hauptziels der Mission .....	280
3.2.3	Abgeänderte Perspektiven in der Balanced Scorecard für Unternehmungen des zivilen Krisenmanagements .....	281
3.2.4	Formulierung geeigneter Programme und Projekte.....	283
3.3	Eine Balanced Scorecard am Beispiel EUPM .....	284
3.4	Zusammenfassung .....	287
<b>V. Abschließende Betrachtung .....</b>		<b>291</b>
1.	Neue Möglichkeit zur Darstellung und Analyse von Unternehmungen des zivilen Krisenmanagements: Das Passau/Andrássy Modell .....	291
2.	Fallstudie EUPM: Managementprobleme gefährden die Glaubwürdigkeit der EU als sicherheitspolitischer Akteur.....	295
3.	Herausforderungen an die EU auf dem Weg zu einem professionellen sicherheitspolitischen Akteur .....	299
<b>Bibliographie .....</b>		<b>301</b>