
Bericht über Studiengänge und Bildungsangebote im deutschsprachigen Raum, die für eine Karriere in Internationalen Organisationen ausbilden



Professionelle Ausbildung für Internationale Organisationen

Ein Forschungsprojekt der Erfurt School of Public Policy mit finanzieller Unterstützung des
Bundesministeriums für Bildung und Forschung

Verfasser des Berichts:

Cortina Krause, M.A.

krauseco@web.de

Christian Tschirschwitz, B.A.

christian.tschirschwitz@gmx.de

Projektleiter:

Prof. Dr. Dietmar Herz

Susan Lynn Dortants, M.E.S.

Kristin Linke, M.A.

Erfurt School of Public Policy

Nordhäuser Str. 63

99089 Erfurt

Telefon: 0361 / 737-4910

Fax: 0361 / 737-4919

www.profio.de

info@profio.de

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Inhalt

1	EINFÜHRUNG IN DAS UNTERSUCHUNGSZIEL	4
2	FORSCHUNGSDESIGN.....	6
3	ERGEBNISSE DER INTERVIEWS.....	11
3.1	DIE UNTERSUCHTEN STUDIENGÄNGE IM ÜBERBLICK	11
3.1.1	<i>Deutsches Institut für Entwicklungspolitik Bonn – berufsorientiertes Postgraduierten-Programm</i>	<i>11</i>
3.1.2	<i>Europa-Institut Universität Saarbrücken – Master of European Law.....</i>	<i>12</i>
3.1.3	<i>Universität Tübingen – Master of European Studies</i>	<i>12</i>
3.1.4	<i>Kooperation der Berliner Universitäten – Master of European Studies</i>	<i>12</i>
3.1.5	<i>Hertie School of Governance – Master of Public Policy.....</i>	<i>13</i>
3.1.6	<i>Universität Konstanz – Master of Public Policy and Management.....</i>	<i>13</i>
3.1.7	<i>Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (DHV) – verwaltungswissenschaftliches Aufbaustudium.....</i>	<i>13</i>
3.1.8	<i>Universität Potsdam – Master of Public Management / Master of Global Public Policy.....</i>	<i>14</i>
3.1.9	<i>Universität Bremen – Master of International Relations: Global Governance and Social Theory.....</i>	<i>14</i>
3.1.10	<i>Erfurt School of Public Policy, Universität Erfurt – Master of Public Policy.....</i>	<i>15</i>
3.1.11	<i>Universität St. Gallen – Master of Arts in International Affairs and Governance</i>	<i>15</i>
3.1.12	<i>Zeppelin University Friedrichshafen – Master of Arts in Public Management & Governance (Ökonomische Politik- und Verwaltungswissenschaft)</i>	<i>15</i>
3.1.13	<i>Universität Wien – Masterstudiengang Europastudien</i>	<i>16</i>
3.1.14	<i>Diplomatische Akademie Wien (DA Wien) – Master of Advanced International Studies</i>	<i>16</i>
3.1.15	<i>Universität Tübingen: Master in Friedensforschung und Internationale Politik.</i>	<i>17</i>
3.1.16	<i>Universität Bonn, Zentrum für Europäische Integrationsforschung (ZEI) – Master of European Studies</i>	<i>18</i>
3.1.17	<i>Humboldt-Universität zu Berlin, Freie Universität Berlin, Universität Potsdam – Master für „Internationale Beziehungen“</i>	<i>18</i>
3.1.18	<i>European School of Governance Berlin (EUSG) – Weiterbildungskurse für Beamte.....</i>	<i>18</i>
3.1.19	<i>Universität Hamburg (Erasmus-Mundus-Programm) – Master of European Law and Economics</i>	<i>19</i>
3.2	DIE CURRICULA – BEST PRACTICES IN AUSGEWÄHLTEN KATEGORIEN	19
3.2.1	<i>Interdisziplinarität.....</i>	<i>19</i>
3.2.2	<i>Schwerpunkte und Spezialisierungsbereiche</i>	<i>22</i>
3.2.3	<i>Internationale Ausrichtung</i>	<i>23</i>
3.2.4	<i>Die curriculare Entwicklung.....</i>	<i>24</i>
3.3	NICHT-AKADEMISCHE INHALTE DER CURRICULA	25
3.3.1	<i>Fremdsprachenkompetenz.....</i>	<i>26</i>
3.3.2	<i>Ausbildung praktischer Fähigkeiten</i>	<i>28</i>
3.3.3	<i>Praktika</i>	<i>30</i>
3.3.4	<i>Auslandsaufenthalte und Doppelabschlüsse</i>	<i>31</i>

3.4	DIE STUDIERENDEN.....	33
3.4.1	<i>Auswahlkriterien und Zusammensetzung der Studierenden.....</i>	33
3.4.2	<i>Karriereziele.....</i>	36
3.5	ZUSAMMENSETZUNG DER FAKULTÄT	37
3.6	LEHRMETHODEN.....	39
3.6.1	<i>Spezielle Unterrichtsformen und Methoden.....</i>	41
3.7	HILFESTELLUNGEN ZUM BERUFSEINSTIEG.....	42
3.8	KOOPERATIONEN.....	44
3.8.1	<i>Mit anderen Organisationen</i>	45
3.8.2	<i>Mit akademischen Einrichtungen.....</i>	45
4	ZENTRALE ERGEBNISSE UND ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN....	47

1 Einführung in das Untersuchungsziel

Das Forschungsprojekt „Professionelle Ausbildung für Internationale Organisationen“ (PROFIO) wird seit Juli 2004 von der Erfurt School of Public Policy durchgeführt. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanziell gefördert und mit dem Auswärtigen Amt inhaltlich abgestimmt.

Ausgehend von der verhältnismäßig geringen Präsenz Deutschlands im Personal Internationaler Organisationen stellt sich das Forschungsprojekt PROFIO die Frage, ob die Bundesrepublik Deutschland ausreichend vorbereitet ist, qualifiziertes Personal auszubilden, welches den hohen Anforderungen internationaler Zusammenarbeit gewachsen ist. PROFIO hat es sich daher zur Aufgabe gemacht, verschiedene Anforderungsprofile, Erfolgsdeterminanten und Ausbildungsgänge für Karrieren in Internationalen Organisationen zu untersuchen. So soll herausgefunden werden, welche Anforderungen an Bewerber für Internationale Organisationen gestellt werden und was Aus- und Weiterbildungsangebote leisten können, um Bewerber möglichst gut vorzubereiten und zu qualifizieren. Dabei stehen folgende Ziele im Mittelpunkt des Projektes:

- Analyse der Rekrutierungsstrategien und Bewerberanforderungen ausgewählter Internationaler Organisationen in einer Arbeitsmarktstudie.
- Analyse der Ausbildungswege und beruflichen Hintergründe von Mitarbeitern im Höheren Dienst innerhalb dieser ausgewählten Organisationen.
- In einer anschließenden Curricularstudie eine Untersuchung deutscher und ausländischer Ausbildungsmöglichkeiten, die bereits erfolgreich für Karrieren in Internationalen Organisationen ausbilden.
- Hervorgehend aus diesen Erkenntnissen die Entwicklung eines Modell-Curriculums, das Möglichkeiten und Grenzen deutscher Universitäten aufzeigt, ihr Lehrangebot im Hinblick auf die Vorbereitung für eine Karriere in Internationalen Organisationen zu verbessern.

Mittel- bis langfristig soll damit ein Beitrag geleistet werden, der Unterrepräsentanz deutscher Bewerber bei Internationalen Organisationen entgegen zu wirken.

Der vorliegende Bericht ist das Ergebnis der im Rahmen der Curricularstudie für den deutschsprachigen Raum durchgeführten Untersuchung. Insgesamt wurden 20 Studiengänge in Deutschland, Österreich und der Schweiz unter der Zielsetzung ausgewählt, Beispiele für *best practices* zu finden, die sich im internationalen Vergleich für die Aus- und Fortbildung für eine internationale Karriere bewährt haben und die deswegen auch vom Personal der untersuchten internationalen Institutionen als sinnvoll angesehen werden.

Die Untersuchung der Studiengänge zeigt, dass sich viele Veränderungsprozesse in der deutschsprachigen Hochschullandschaft feststellen lassen. Sehr viele Studiengänge sind gerade neu entstanden oder befinden sich mitten in einem Umbruch, sodass momentan von einer sehr heterogenen Hochschullandschaft auszugehen ist. Trotzdem lässt sich die Tendenz feststellen, dass mittlerweile immer mehr praxisorientierte und interdisziplinär ausgerichtete Studiengänge entstehen, was die Mehrzahl der in dieser Studie untersuchten Programme beweist. Aber auch speziell forschungsorientierte Programme bilden sich heraus. Letztlich lässt sich eine Professionalisierung der weiterbildenden Hochschulausbildung feststellen: die Studiengänge sind deutlich interdisziplinärer ausgerichtet, die Curriculumsentwicklung ist ein langfristiger komplizierter Prozess, der sich an den angestrebten Berufsbildern orientiert und regelmäßige Evaluationen verbessern den Prozess der Weiterentwicklung der Curricula. Des Weiteren ist deutlich der Trend zu mehr Internationalität zu erkennen. Internationale Karrieren (ob im öffentlichen oder privaten Sektor) sind ein beliebtes Berufsziel und viele Universitäten und Forschungsinstitute haben erkannt, dass Reformprozesse in Politik, Wirtschaft und Verwaltung im Gange sind, welche eine „internationale Orientierung“ in der Ausbildung zu einem „Muss“ machen.

All diese gewonnenen Erkenntnisse und die Auswahl der *best practices* sollen letztlich durch das PROFIO-Forschungsprojekt in einem Modell-Curriculum über ideale Ausbildungsinhalte zusammengeführt werden.

2 Forschungsdesign

Diese Teilstudie untersucht bestehende Aus- und Weiterbildungsangebote im deutschsprachigen Raum, welche u.a. auf Karrieren in Internationalen Organisationen vorbereiten. Die Auswahl der 20 Studiengänge beruht auf bisher allen von PROFIO durchgeführten Studien. Diese zeigten, dass v.a. Studienfächer wie Sozial- und Politikwissenschaften, Recht, Wirtschaftswissenschaften und Internationale Beziehungen als gute Vorbereitung für eine Karriere in den EU-Institutionen angesehen werden. Weiterhin stellte die Studie heraus, dass nicht nur analytische Fähigkeiten und detaillierte Kenntnisse der einschlägigen Institutionen, die oft in herkömmlichen Hochschulstudiengängen gelehrt werden, eine herausragende Rolle spielen, sondern auch Soft Skills wie Management- und Führungskompetenzen, Sprachen- und IT/Computerkenntnisse sowie Kommunikationsfähigkeiten. In der PROFIO-Teilstudie zu den Internationalen Organisationen gaben Mitarbeiter verschiedener Institutionen an, dass Studierende schon in ihrer Ausbildung erste praktische Erfahrungen sammeln und weitergehende Fähigkeiten und Kompetenzen erlernen müssten, die für eine Tätigkeit in Internationalen Organisationen zusätzlich vorbereiten.

Aufgrund dieser gewonnenen Erkenntnisse wurden in einem ersten Zwischenschritt Studiengänge im deutschsprachigen Raum gesucht, die diese Anforderungen bereits erfüllen. Nur wenige berufsorientierte postgraduale Studiengänge sprechen bereits in ihrer Selbstbeschreibung von solch einer Praxisorientierung und Kompetenzausbildung. Allerdings gibt es bisher keine detailliert aufgeschlüsselten Übersichten über die Praxisorientierung und Kompetenzausbildung verschiedener Studiengänge im deutschsprachigen Raum. Zu finden sind lediglich Übersichten über die internationale Ausrichtung der Studiengänge, welche aber für das Ziel des PROFIO-Projektes nicht ergiebig genug waren. Daher wurden postgraduierte Studiengänge der Studienrichtungen Rechtswissenschaft, Verwaltungswissenschaft, Public Policy, Europastudien und Internationale Beziehungen anhand ihrer Internetauftritte untersucht, ob sie ihre Studenten praxisorientiert für eine Tätigkeit in Internationalen Organisationen qualifizieren und ausbilden. Als Auswahlkriterien galten dabei insbesondere:

- Lehrinhalt und Lehrmethoden
- im Studium integrierte Praktika
- Möglichkeiten eines Auslandsaufenthaltes
- Dozenten
- Partneruniversitäten
- Kooperationen mit IOs und Unternehmen

Aufgrund der oben genannten Auswahlkriterien wurden folgende 20 Studiengänge im deutschsprachigen Raum als für Internationale Organisationen qualifizierend und praxisorientiert ausbildend ausgewählt. Die Auflistung erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Institution	Programm
Diplomatische Akademie Wien, Österreich	<ul style="list-style-type: none"> • Special Programme in International Studies • Diploma Programme • Master of Advanced International Studies*
Universität Wien, Österreich	<ul style="list-style-type: none"> • Master-Programm „Europastudien“
Universität St. Gallen, Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> • Master of Arts in International Affairs and Governance
Zeppelin University, Friedrichshafen, Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • Master of Arts in Public Management & Governance
Universität Konstanz, Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • Master of Public Policy and Management
Universität Tübingen, Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • Master of European Studies • Masterprogramm „Friedensforschung und internationaler Politik“
Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaft, Speyer, Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltungswissenschaftliches Aufbaustudium
Europa-Institut (Universität Saarbrücken), Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • Master of European Law
Universität Bonn, Zentrum für europäische Integrationsforschung, Bonn (ZEI), Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • Master of European Studies
Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Bonn, Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • Berufsorientiertes Postgraduierten-Programm
Erfurt School of Public Policy (Universität Erfurt), Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • Master of Public Policy
Humboldt-Universität zu Berlin, Freie Universität Berlin, Universität Potsdam, Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • Master of Arts in Internationalen Beziehungen
Freie Universität Berlin, Humboldt-Universität zu Berlin und Technische Universität Berlin, Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • Master of European Studies
European School of Governance (EUSG), Berlin, Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildungskurse für Beamte
Hertie School of Governance, Berlin, Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • Master of Public Policy
Universität Potsdam, Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • Master of Public Management • Master of Global Public Policy
Universität Bremen und die International University of Bremen, Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • Master of Arts in International Relations: Global Governance and Social Theory
Universität Hamburg (Erasmus-Mundus-Programm), Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> • Master of European Law and Economics

* Die drei Teilprogramme des Ausbildungsangebotes der Diplomatischen Akademie Wien werden im Folgenden als ein Programm unter dem Namen *Master of Advanced International Studies* geführt (siehe auch: 3.1.14).

Ziel war es nun, diese Programme detailliert auf *best practices* mit Vorbildcharakter für andere Universitäten im deutschsprachigen Raum zu untersuchen. In einem ersten Schritt wurden die Internetauftritte dieser Programme analysiert, um sich mit für das Forschungsprojekt PROFIO relevanten Informationen eine Grundlage für die folgenden qualitativen Interviews zu schaffen. Wie in den anderen PROFIO-Teilstudien wurden auch für die vorliegende Untersuchung qualitative, leitfadengestützte, persönliche Interviews als Erhebungsinstrument gewählt. Dies war notwendig, da Ansichten und Einschätzungen der Programmverantwortlichen deutlich in der Studie zum Ausdruck gebracht werden sollen, was sich in einem persönlichen Gespräch gut verwirklichen lässt. Ziel des PROFIO-Projektes ist es auch, Grundlagenforschung für den Bereich „Ausbildung für Internationale Organisationen“ zu betreiben, die eventuell zu einem späteren Zeitpunkt mit quantitativen Methoden fortgesetzt werden kann.

Über das Internet wurden folglich die Programmkoordinatoren, Professoren oder zuständigen Personen mit vergleichbarem Expertenwissen für die jeweiligen Programme herausgesucht, um mit ihnen Termine für persönliche Interviews vereinbaren zu können. Die Studie war dabei wegen terminlicher Engpässe in zwei Befragungsrunden unterteilt: Die ersten neun Interviews fanden im Zeitraum vom 23. Januar bis 10. Februar 2006 statt, die weiteren zehn Interviews vom 3. bis 27. März 2006. Ziel der Interviews war es, einen tieferen Einblick in die Konzeption, in den Aufbau und in die Wissensvermittlung dieser Programme zu erhalten.

Den Interviewpartnern wurde im Vorfeld die Möglichkeit gegeben, sich mittels eines vorab verschickten Interviewleitfadens auf das Gespräch vorzubereiten. Die Interviews wurden alle auf Deutsch geführt und dauerten je nach den zeitlichen Möglichkeiten der Interviewpartner zwischen 30 und 80 Minuten. Zu Beginn des Interviews wurde den Interviewpartnern nochmals das Forschungsprojekt PROFIO vorgestellt und die Belange des Datenschutzes erklärt. Um auch spezielle Stellungnahmen zu dem Forschungsprojekt an sich zu erhalten, bekamen die Interviewpartner während bzw. im Anschluss des Gespräches die Möglichkeit, Kritik, Anregungen oder weitere Bemerkungen zu PROFIO zu äußern. Die Interviews im ersten Zeitrahmen wurden mit einem MiniDisc-Recorder aufgenommen und die im zweiten Zeitrahmen mithilfe eines digitalen Aufnahmegerätes aufgezeichnet.

Folgende Fragen waren in dem Interviewleitfaden zusammengefasst:

- Position und Funktion des Interviewpartners im untersuchten Programm
- Konzeption und Entstehung des Curriculums
 - Wie wurde das Konzept für das Programm entwickelt bzw. später umgesetzt? Welche Ziele lagen der Konzeption zugrunde?
 - Wer war in diesem Prozess beteiligt? Gab es eine Zusammenarbeit mit Praktikern oder anderen Universitäten?
- Vorbereitung auf Karrieren in Internationalen Organisationen
 - Ist diese Vorbereitung überhaupt Ziel des Programms?
 - Wie bereitet das Programm Studenten auf Karrieren in Internationalen Organisationen vor?
 - Wie viele Alumni arbeiten heute tatsächlich in Internationalen Organisationen? Gibt es eine Zusammenarbeit zwischen Alumni und dem Programm?
 - Wie stark ist der internationale Fokus des Programms?
- Disziplinen
 - Welche Disziplinen sind vertreten und warum?
 - Welche Disziplinen stehen im Mittelpunkt?
 - Welche weiterführenden Kompetenzen und Fähigkeiten sollen außerdem ausgebildet werden? – Fremdsprachenunterricht?
- Methoden
 - Welche Lehrmethoden werden angewandt und warum? Welche Vorteile werden dabei gesehen?
 - Gibt es ein verpflichtendes Praktikum? Werden die Studenten bei der Suche unterstützt?
- Zusammensetzung der Fakultät
 - Wie hoch ist der Anteil von wissenschaftlichen und aus der Praxis stammenden Dozenten? Wie und warum wurden die Praktiker ausgewählt?
 - Wie hoch ist der Anteil von permanenten Fakultätsmitgliedern und von Gastdozenten?
- Kooperationen
 - Mit welchen Universitäten und Organisationen/Institutionen bestehen Kooperationen?
 - Welcher Art sind diese Kooperationen?
- Empfehlungen für zukünftige Bewerber
 - Werden die aktuellen Studenten und später die Alumni zu positiven und negativen Aspekten des Programms befragt? Was stellt sich dabei als besonders sinnvoll heraus? Was sollte noch verändert werden?
 - Was würden Sie persönlich an dem Programm ändern, wenn Sie die Möglichkeit hätten?

- Welche Art von Berufserfahrung sollten Studenten sammeln, um später in Internationalen Organisationen arbeiten zu können?
- Wie könnte die „ideale“ Ausbildung für Karrieren in Internationalen Organisationen aussehen?

Allen Interviews wurde derselbe Leitfaden zugrunde gelegt. Allerdings musste er in einigen Fällen den besonderen Gegebenheiten des untersuchten Programms angeglichen und dadurch etwas verändert werden.

Die aufgezeichneten Interviews wurden später unter Auslassung von Füllwörtern und vom Thema abweichenden Kommentaren transkribiert. Um die Daten besser analysieren zu können, wurden die Transkripte anschließend thematisch unterteilt und anhand eines Kategoriensystems in einer Tabelle geordnet. So konnten die Aussagen den entsprechenden Fragestellungen übersichtlich zugeordnet und für diesen Bericht ausgewertet werden.

3 Ergebnisse der Interviews

Alle folgenden Informationen ergeben sich aus der Auswertung der im Rahmen des PROFIO-Projektes durchgeführten Interviews mit den Programmverantwortlichen der einzelnen Studiengänge. Dabei wurde auch öffentlich zugängliches Informationsmaterial wie Broschüren und Websites berücksichtigt. Die einzelnen Kapitel gliedern sich entlang der für das PROFIO-Projekt wichtigsten Kategorien, die auch in den Interviews schwerpunktmäßig zur Sprache kamen. Grundsätzlich muss vorausgeschickt werden, dass es sich bei der Untersuchung um eine heterogene Auswahl an Studienprogrammen handelt, die in manchen Bereichen schwer vergleichbar scheinen, da sie von unterschiedlichen Zielsetzungen ausgehen. Die entscheidenden Kategorien sind aber in allen Curricula relevant, daher ist eine systematische Untersuchung nach *best practices* durchaus möglich, auch wenn sich nicht alle Studiengänge gleichermaßen das Ziel setzen, für Internationale Organisationen auszubilden. Nicht alle Programme können im Verlauf des Berichtes detailliert beschrieben werden, da dies den Rahmen dieses Berichts sprengen würde. Ein etwaiger Verzicht auf einzelne Programmelemente bedeutet keine Abwertung des betreffenden Master-Programms, sondern ist dem Zwang zur Auswahl einzelner Praktiken geschuldet.

3.1 Die untersuchten Studiengänge im Überblick

Der erste Abschnitt zu den Interviewergebnissen stellt alle untersuchten Studiengänge in einer kurzen Übersicht dar. Angesprochen werden die zentralen Zielsetzungen und die akademischen Schwerpunkte der einzelnen Curricula. Für eine ausführliche Auflistung der einzelnen Programmkomponenten (Module) bietet diese Studie nicht den Raum; diese sind aber leicht über die Websites der Programme zu erhalten (siehe Anhang). Die Reihenfolge der Darstellung folgt dem chronologischen Ablauf der einzelnen Interviews und hat keinerlei inhaltliche Bedeutung.

3.1.1 Deutsches Institut für Entwicklungspolitik Bonn – berufsorientiertes Postgraduierten-Programm

Das neunmonatige Programm am deutschen Institut für Entwicklungspolitik läuft schon seit über 41 Jahren mit dem Ziel, Führungspersonal für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit auszubilden und für Durchführungsorganisationen der Entwicklungszusammenarbeit zu qualifizieren. Zu Beginn stand dabei weniger der internationale Bereich im Mittelpunkt, sondern vorwiegend deutsche Abnehmerorganisationen. Mittlerweile wird aber eine Internationalisierung angestrebt. Der Kurs ist in zwei Teile gegliedert: eine in acht Blöcke aufgeteilte Plenumphase zur Wissensvermittlung für circa acht Wochen in Bonn und danach die Aufteilung der Teilnehmer in Länderarbeitsgruppen, welche 11 Wochen praxisorientierte

Länderstudien vor Ort in verschiedenen Entwicklungsländern durchführen. Das Programm ist interdisziplinär und praxisnah ausgerichtet, was vor allem auch dadurch gekennzeichnet ist, dass alle Dozenten Kontakt zur entwicklungspolitischen Praxis haben.

3.1.2 Europa-Institut Universität Saarbrücken – Master of European Law

Das Europa-Institut der Universität Saarbrücken blickt auf eine lange Tradition von über 50 Jahren zurück. Auch das einjährige Programm European Law läuft mittlerweile seit etwa 25 Jahren, in denen das Curriculum stetig den aktuellen Umständen und Bedürfnissen angepasst wurde und wird. Das Programm unterteilt sich in zwei Phasen: in ein Studienprogramm, welches sich wiederum in ein Grundkursprogramm und ein Spezialisierungsprogramm gliedert und in die dreimonatige Master-Phase. Allerdings gibt es kein festgelegtes Programm, sodass sich die Studierenden eigene Schwerpunkte setzen und sich somit ihre Seminare selbst aussuchen können. In der Lehre wird großer Wert auf interaktive Unterrichtsformen und auf extracurriculare Inhalte bzw. auf die Vermittlung von weiterführenden Fähigkeiten und Kenntnissen gelegt.

3.1.3 Universität Tübingen – Master of European Studies

Der seit Wintersemester 2000/01 bestehende zweisemestrige internationale Studiengang Master in European Studies an der Universität Tübingen ging aus der jahrzehntelangen Tübinger Tradition in der Europaforschung hervor. Ziel des Programms ist es, möglichst praxisnah und interdisziplinär auf ein Tätigkeitsfeld mit besonderem Bezug zur EU vorzubereiten. Mit einführenden Kompaktseminaren und Pflichtveranstaltungen soll ein einheitliches Basiswissen der Studierenden gewährleistet werden. In weiterführenden Wahlpflichtveranstaltungen können sich die Studierenden in den drei Teildisziplinen Wirtschaft, Recht oder Politik spezialisieren. Mit weiterführenden Workshops und mehrtägigen Exkursionen werden auch extracurriculare Inhalte angeboten.

3.1.4 Kooperation der Berliner Universitäten – Master of European Studies

Das interdisziplinäre Studienprogramm European Studies als Kooperation der drei Berliner Universitäten entstand 1998 durch eine Ausschreibung des Auswärtigen Amtes, des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft und der Studienstiftung des Deutschen Volkes. Der einjährige Studiengang hat sich zum Ziel gemacht, für Führungspositionen in europarelevanten Bereichen auf nationaler und internationaler Ebene vorzubereiten. Im Curriculum werden die drei Teildisziplinen Wirtschaftswissenschaft, Rechtswissenschaft und Politikwissenschaft vereint, welche alle im Grundlagensemester belegt werden müssen, um ein einheitliche Basis zu schaffen. Das zweite Semester besteht aus praxisorientierten Kompaktseminaren, in denen das erworbene Grundlagenwissen angewandt werden soll. Pro Studienjahr werden aus den Bewerbern etwa 25 Fellows ausgewählt, eine sehr kleine Gruppe, die aber international besetzt sein soll.

3.1.5 Hertie School of Governance – Master of Public Policy

Das zweijährige Programm Public Policy an der Hertie School of Governance in Berlin eröffnete im Wintersemester 2005/06 mit dem Ziel, den Bedarf an einer interdisziplinären Ausbildung für Berufsfelder im politiknahen Bereich in Deutschland abzudecken. Die Hertie School, welche sich gleichzeitig mit dem Programm aufbaut, sieht sich als *Professional School for Public Policy*. Das Studium gliedert sich in ein *Core-Curriculum*, ein *Advanced-Curriculum*, ein verpflichtendes Praktikum, einen *Integrated Workshop* und ein *Student Project*, welches in der Master-Arbeit mündet. Die Master-Arbeit soll dabei eine Auftragsarbeit für Ministerien oder andere Institutionen sein. Das Curriculum unterteilt sich nicht in verschiedene Disziplinen, sondern in Kernkompetenzen, die entweder einen eher theoretischen oder einen eher praktischen Fokus haben können. Grundsätzlich legt das internationale Programm großen Wert auf Praxisbezug und auf die Vermittlung von praxisrelevanten Fähigkeiten und Kenntnissen.

3.1.6 Universität Konstanz – Master of Public Policy and Management

Das erst im Wintersemester 2005/06 angelaufene Programm Public Policy and Management an der Universität Konstanz ist durch den Bologna-Prozess aus der Tradition des Diplomstudiengangs „Politik und Verwaltungswissenschaft“ hervorgegangen. Speziell an diesem viersemestrigen Studiengang ist vor allem die Kombination aus Politikwissenschaft, Verwaltungswissenschaft und Managementlehre. Ziel der Ausbildung ist die Befähigung zur Analyse der wechselseitigen Beeinflussung von Interessen, Machtbeziehungen, Handlungsstrategien, Konflikten und Konfliktlösungen, wodurch der Zugang zu verschiedenen Berufsfeldern in öffentlichen und privaten Einrichtungen, in internationalen Institutionen, in der Politik, in der Wirtschaft, in Verbänden und Vereinen ermöglicht werden soll. Das Programm bietet vier zum Teil praxisorientierte Schwerpunkte zur Auswahl, in denen programmspezifische Grundlagen- und Spezialisierungsseminare belegt werden. Des Weiteren können aber auch programmrelevante Seminare aus benachbarten Fächern belegt werden, sodass eine interdisziplinäre Ausbildung gefördert wird.

3.1.7 Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (DHV) – verwaltungswissenschaftliches Aufbaustudium

Die DHV wurde 1947 in der Besatzungszeit von den Franzosen gegründet, wobei das Urprogramm nur für Rechtsreferendare ausgerichtet war. 1976 kam das einjährige Magister-Programm für Verwaltungswissenschaft dazu. Das Programm wurde kontinuierlich weiterentwickelt und aktualisiert und somit den aktuellen Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltung angepasst und dem Bologna-Prozess angeglichen. Der Studiengang soll verwaltungswissenschaftliche Kenntnisse vermitteln, die für eine Führungstätigkeit im Höheren Dienst oder verwandten Bereichen in der öffentlichen Verwaltung, Internationalen

Organisationen, Politik, Verbänden und Wirtschaftsunternehmen vorbereiten. Das Curriculum wird schwerpunkartig durchgeführt und zeichnet sich zum Teil durch Praxisorientierung aus. 2003 wurde das Programm mit der Möglichkeit eines Zusatzzertifikats, dem European Master in Public Administration (EMPA), erweitert. Für den EMPA wird zum eigentlichen Magister-Abschluss ein Auslandssemester an einer der Partneruniversitäten angehängt.

3.1.8 Universität Potsdam – Master of Public Management / Master of Global Public Policy

1998 stellte die Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung (heute InWEnt) die bedarfsgeleitete Überlegung an, einen Master aufzubauen, der vor allem *Midcareer-Manager* aus Entwicklungsländern und Transformationsländern weiterbildet. Mit diesen Überlegungen ist man an die Universität Potsdam als Kompetenzzentrum für Verwaltungswissenschaften herangetreten und der Studiengang Master of Public Management begann in Kooperation mit InWEnt im April 1999. Vier Jahre später lief auch der zweite Studiengang - eine Art Spezialisierungsprogramm - Master of Global Public Policy an.

Master of Public Management (MPM)

Dieses international geprägte Programm soll vor allem *Midcareer-Manager* ansprechen, die bereits als Manager in Verantwortungspositionen stehen. Diese sollen weiterführende analytische und praxisorientierte Fähigkeiten erlernen, um ihre Leistungs- und Lernfähigkeit im Bereich *Public Management* zu verbessern. Das interdisziplinäre Curriculum ist in fünf thematische Module aufgeteilt, welche Themen aus den Bereichen *Public Policy*, *Public Administration*, *Public Management* und *Business Management* beinhalten. Es wird außerdem Wert darauf gelegt, den Teilnehmern weiterführende Fähigkeiten und Kompetenzen durch praxisorientierte Kurse und extracurriculare Angebote zu vermitteln.

Master of Global Public Policy (MGPP)

Dieser Studiengang ist eine Spezialisierung des MPM, indem es einen stärkeren Fokus auf transnationale Politik setzt. Das Curriculum beider Programme ist ähnlich aufgebaut und zeichnet sich durch gleiche Kompetenzausbildung und Praxisorientierung aus. Es unterscheidet sich lediglich durch andere Pflichtkurse.

3.1.9 Universität Bremen – Master of International Relations: Global Governance and Social Theory

Der zweijährige Studiengang begann im Wintersemester 2004 an der Universität Bremen in Kooperation mit der International University of Bremen. Das speziell forschungsorientierte Programm ist für Studenten ausgelegt, die in die Forschung oder Wissenschaft gehen wollen. Daher weist es keine praxisorientierten Elemente oder weiterführende

Kompetenzvermittlung im Curriculum auf. Die vier festen Modulbereiche sind somit durch reine wissenschaftliche Theorieseminare geprägt. Der Schwerpunkt der Lehre liegt auf den Methodenkomponenten.

3.1.10 Erfurt School of Public Policy, Universität Erfurt – Master of Public Policy

Der zweijährige Master of Public Policy wird von der Erfurt School of Public Policy angeboten, die wiederum ein Teil der Staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Erfurt ist. Die Erfurt School of Public Policy versteht sich als *Professional School* nach amerikanischem Vorbild und startete ihr Programm als ersten professionellen Master-Studiengang im Bereich *Public Policy* in Deutschland bereits zum Wintersemester 2002/03. Als Programm einer *Professional School* bereitet der Master of Public Policy anwendungsorientiert auf die berufliche Praxis vor. Absolventen sollen bereit sein, sofort nach dem Abschluss in die berufliche Praxis einzusteigen. Der Master of Public Policy versucht sich der Herausforderung komplexeren politischen Handelns zu stellen, in dem er im Curriculum einerseits Programmelemente einer eher methodischen und analytischen Ausbildung mit sehr stark praxisorientierten Programmelementen kombiniert. Die Ausbildung konzentriert sich auf den öffentlichen Sektor mit einer kleinen Erweiterung um Management im Non-Profit-Sektor.

3.1.11 Universität St. Gallen – Master of Arts in International Affairs and Governance

Der Master of Arts in Internationalen Beziehungen ist ein dreisemestriger, interdisziplinärer Studiengang, der Führungspersonal für Politik, Wirtschaft und Verwaltung ausbilden möchte, insbesondere für Stellen, die einen internationalen Bezug aufweisen. Er vereint im Curriculum die Disziplinen Politik- und Rechtswissenschaft, Volks- und Betriebswirtschaftslehre, was den Studierenden eine möglichst breite, generalistische Ausbildung ermöglichen soll. Neben der Interdisziplinarität sind Praxisorientierung und Internationalität die zentralen Prädikate dieses Master-Programms, das im Zuge der Bologna-Reformen aus dem ehemaligen „Staatswissenschaftlichen Lehrgang“ hervorgegangen ist. Hervorzuheben ist auch der ökonomische Schwerpunkt, den das Curriculum aufweist, da sich die Universität St. Gallen insgesamt als Wirtschaftsuniversität versteht.

3.1.12 Zeppelin University Friedrichshafen – Master of Arts in Public Management & Governance

Die beiden zweijährigen Master-Studiengänge Master of Arts in Public Management & Governance (einer davon konsekutiv, der andere nicht-konsekutiv) wollen Spitzenpersonal für die deutsche Verwaltung und für die öffentlichen Unternehmen – den öffentlichen Sektor im weitesten Sinne – ausbilden. Die private Zeppelin University und insbesondere das *Department for Public Management and Governance* gründeten sich 2003 mit dem Auftrag, Personal für die Reformprozesse des politisch-administrativen Sektors auszubilden. Man will

praxisorientiert, aber auch theoretisch fundiert, die traditionell juristisch geprägte Ausbildung für den öffentlichen Sektor erweitern und vor allem mehr Management-Kompetenz in das Curriculum einbauen. Die beiden Master-Kurse sind stark transdisziplinär ausgelegt: im Pflicht- wie im Wahlpflicht und *student study*-Bereich werden die Disziplinen Ökonomik, Managementtheorie, Politik, Verwaltungswissenschaft, Recht, Soziologie und polit. Philosophie angeschnitten. Internationale Organisationen werden nur bedingt als potenzielles Berufsbild für die zukünftigen Absolventen gesehen. Bisher gab es noch keine Absolventen.

3.1.13 Universität Wien – Master-Studiengang Europastudien

Der Master-Studiengang Europastudien der Universität Wien existiert seit 2000 und ist einem kritischen kulturwissenschaftlichen Zugang zum Prozess der europäischen Integration verschrieben. Schwerpunkt soll eine historisch-kulturwissenschaftliche Betrachtungsweise sein, die mit den klassischen Europa-Disziplinen (Politik, Wirtschaft und Recht) verbunden wird. Der eher forschungsorientierte einjährige Studiengang will vor allem für Tätigkeiten in nationalen Verwaltungen, im Bildungsmanagement, im Banken- und Versicherungswesen und in den EU-Institutionen ausbilden, aber auch andere Internationale Organisationen gehören durchaus zu den angestrebten Berufsfeldern. Das Programm bildet jährlich etwa 20 Studierende aus.

3.1.14 Diplomatische Akademie Wien (DA Wien) – Master of Advanced International Studies

Die Diplomatische Akademie Wien ist die weltweit älteste Institution, die für den Bereich „Internationale Beziehungen“ ausbildet. Die DA Wien ist keine diplomatische Akademie im klassischen Sinne, sondern eine postgraduale Bildungseinrichtung ähnlich einer *Professional School*, die Studierende jeder Nationalität aufnimmt, deren Absolventen aber nicht automatisch in den diplomatischen Dienst aufgenommen werden. Die Akademie bietet ein zweijähriges Programm an, dessen erstes Jahr in unterschiedlicher Form studiert werden kann. Das erste Jahr bildet jeweils auch ein eigenes Programm, nach dessen Abschluss man bereits den Master-Grad verliehen bekommt. Der Titel wird jeweils zusammen mit der Universität Wien vergeben. Hervorzuheben ist insbesondere die enge Verbindung zum österreichischen Außenministerium, von dem die DA zwar seit zehn Jahren unabhängig ist, das aber weiterhin in allen Universitätsgremien vertreten ist und erheblich zur Finanzierung der Akademie trägt.

Der Diplom-Lehrgang

Der Diplom-Lehrgang zieht sich über ein Jahr und stellt den eher praxisorientierten Zweig des zweijährigen Programms dar. Die Besonderheit dabei ist, dass man bereits nach dem ersten Jahr ein Diplom (DLG) verliehen bekommt. Andererseits muss man das erste Jahr gut

bestanden haben, um zum zweiten Jahr (Master of Advanced International Studies, s. 3.5.3) zugelassen zu werden. Es ist das Ziel der Akademie, für internationale Berufe aller Art auszubilden, indem man die Disziplinen Politikwissenschaft, Volkswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Geschichte im Curriculum verbindet. Im Diplom-Lehrgang steht dabei insbesondere auch die Sprachausbildung im Vordergrund, die fast die Hälfte des Studientumfanges ausmacht.

Special Programme in International Studies (SPIS)

Dieses Programm ist die Alternative zum Diplom-Lehrgang für das erste Jahr an der DA. Eher akademisch orientiert, sollen vor allem die Grundlagen der einzelnen Disziplinen der Akademie vermittelt werden. Auch in diesem Programm nimmt die Sprachausbildung relativ viel Raum ein, wenn auch weniger als im Diplom-Lehrgang. Obwohl man nach Ableistung dieses Zweiges einen ersten Abschluss bekommt – das so genannte Post-Graduale Certificate –, sieht sich dieses Programm vor allem als inhaltliche Vorbereitung zum Master of Advanced International Studies. Im Vergleich zum Diplom-Lehrgang, wo vor allem die diplomatische Praxis vermittelt werden soll, legt das Curriculum des SPIS mehr Wert auf eine theoretische Fundierung der einzelnen Disziplinen.

Master of Advanced International Studies (MAIS)

Der MAIS ist das zweite Jahr des Master-Programms der DA Wien. Mit dem zweiten Jahr wird die Ausbildung in den Disziplinen des Instituts vertieft und integriert. Die akademischen Inhalte stehen im zweiten Jahr klar im Vordergrund. Die Vorbereitung auf die interdisziplinäre Master-Thesis ist Kernziel des MAIS.

3.1.15 Universität Tübingen: Master in Friedensforschung und Internationale Politik

Der Master für Friedensforschung und Internationale Politik entstand im Zuge der Bologna-Reformen und der Neueinführung verschiedener Master-Studiengänge. Trotzdem steht der Studiengang in der langen Tradition, die Politikwissenschaft und insbesondere der Teilbereich „Internationale Politik“ am politikwissenschaftlichen Institut der Universität Tübingen genießt. Hauptziel des Studienganges ist Kompetenzausbildung im Bereich Sozialwissenschaft mit Schwerpunkt Friedenspolitik. Das zweijährige, forschungsorientierte Programm will die verschiedenen Theorieschulen der internationalen Beziehungen in einem akademischen Lehrgang zusammenfassen und insbesondere friedliche Konfliktlösungskompetenzen an die Studierenden vermitteln. Dazu gehören, so die Programmverantwortlichen, auch starke Recherche- und Analysefähigkeiten. Eine Tätigkeit bei Internationalen Organisationen ist erklärtes Ausbildungsziel des Studienganges, von dem bisher noch keine Absolventen vorhanden sind.

3.1.16 Universität Bonn, Zentrum für Europäische Integrationsforschung (ZEI) Bonn – Master of European Studies

Das Zentrum für Europäische Integrationsforschung entstand 1995 als unabhängige Forschungsreinrichtung der Universität Bonn. Seit 1998 können hier Studierende den einjährigen postgradualen Master-Studiengang European Studies absolvieren, der in der Anfangszeit vom Stifterverband der Deutschen Wissenschaft gefördert wurde, sich heute aber rein über Studiengebühren finanziert. Das Curriculum ist vor allem auf den europäischen Integrationsprozess und die EU-Institutionen zugeschnitten und behandelt daher alle relevanten Aspekte der EU-Integration aus ökonomischer, juristischer und politischer Perspektive. Eine Tätigkeit bei der Europäischen Union oder einer anderen nationalen bzw. internationalen Institution mit europäischem Bezug ist daher erklärtes Ausbildungsziel dieses interdisziplinären Programms. Die erlernte „Europafähigkeit“ der Absolventen befähigt sie auch bei großen Unternehmen in Sektoren mit hohem Europabezug tätig zu sein. Das Master-Programm des ZEI schult im Sinne einer professionellen Ausbildung die theoretischen und praktischen Fähigkeiten, die das zukünftige „EU-kompetente“ Personal in Politik, Wirtschaft und Verwaltung benötigt.

3.1.17 Humboldt-Universität zu Berlin, Freie Universität Berlin, Universität Potsdam – Master of Arts in Internationalen Beziehungen

Dieser Studiengang wird von den drei politikwissenschaftlichen Instituten der betroffenen Universitäten in Kooperation angeboten und existiert seit dem Wintersemester 2003/04. In vier Semestern beschäftigen sich hier Studierende mit internationaler Politik und Ökonomie aus politikwissenschaftlicher Perspektive. Das forschungsorientierte Master-Programm verzichtet nicht auf eine berufsvorbereitende Säule im Curriculum und sieht die potenziellen Tätigkeitsfelder seiner Absolventen in den Bereichen Politik, Wirtschaft und Verwaltung mit internationalem Bezug. Insbesondere Internationale Organisationen nehmen einen besonderen Schwerpunkt im Curriculum ein und daher stellt dieses Berufsfeld auch eines der wichtigsten Ausbildungsziele dar. Der Master Internationale Beziehungen nimmt jedes Jahr 30 Teilnehmer auf und konnte auch schon den ersten Absolventenjahrgang verabschieden.

3.1.18 European School of Governance Berlin (EUSG) – Weiterbildungskurse für Beamte

Die European School of Governance unterscheidet sich grundlegend von den anderen untersuchten Instituten bzw. Studiengängen. Die EUSG ist eine Aus- und Fortbildungsstätte für Beamte, die an diesem Institut unter anderem Lehrgänge zur Europäischen Union und zu internationalen Beziehungen durchlaufen können. Da ein Großteil deutscher Mitarbeiter bei Internationalen Organisationen über die übliche Beamtenlaufbahn dorthin gelangt, trägt die

Untersuchung der EUSG zu einer Vervollständigung der Ausbildungsprogramme für Internationale Organisationen im deutschsprachigen Raum bei.

3.1.19 Universität Hamburg (Erasmus-Mundus-Programm) – Master of European Law and Economics

Das Erasmus-Mundus-Programm ist eine Kooperation von zehn europäischen Universitäten, die seit 1989 existiert. Der Master of European Law and Economics ist ein einjähriger *Second Level Master*, der in drei Trimester geteilt ist, welche in Hamburg und an noch zwei weiteren ausländischen Universitäten absolviert werden. Die interkulturelle Erfahrung eines Studiums in drei verschiedenen Ländern ist damit auch ein Kernziel dieses Programms. Der Studiengang ist klar akademisch orientiert und beschäftigt sich ausschließlich mit der Forschungsrichtung „Ökonomische Analyse des Rechts“; Ökonomie und Jura sind damit auch die im Curriculum etwa zu gleichen Teilen vertretenen Disziplinen. Das Programm sieht Internationale Organisationen nicht als vorrangiges Berufsziel seiner Absolventen, dennoch sind Organisationen, die einen ökonomischen Bezug haben, auch ein mögliches Tätigkeitsfeld. Direkte Berufsvorbereitung steht in diesem Master-Programm nicht im Vordergrund, jedoch soll die Kompetenz vermittelt werden, welche ökonomischen und sozialen Wirkungen Rechtsnormen in ausgewählten Bereichen (z.B. Deliktsrecht, Insolvenzrecht) hervorrufen. Diese Erweiterung einer traditionellen ökonomischen oder juristischen Ausbildung wird vor allem im öffentlichen Sektor, aber auch in der freien Wirtschaft und in großen Anwaltskanzleien geschätzt.

3.2 Die Curricula – *best practices* in ausgewählten Kategorien

3.2.1 Interdisziplinarität

Alle untersuchten Studiengänge weisen in unterschiedlichem Maße eine interdisziplinäre Ausrichtung auf. So ist es ein grundlegendes Ausbildungsziel, die Studierenden mit verschiedenen Disziplinen vertraut zu machen, damit sie im Berufsleben vielseitig einsetzbar sind. Insbesondere im internationalen Bereich, so die Programmverantwortlichen, ist es oft von Vorteil, die Sprache von Spezialisten einer Disziplin zu sprechen, andererseits aber die Möglichkeit zu haben, Lösungsansätze aus anderen Fächern präsentieren zu können:

„Wir haben mehrere Disziplinen, die ungefähr gleich gewichtet verteilt sind. Die Leute sollen in diesen Disziplinen eine gute Grundausbildung erhalten und sie sollen darüber hinaus die Fähigkeit zum interdisziplinären Denken erhalten. Das heißt, sie sollen in der Lage sei, später, wenn sie mit Spezialisten am Tisch sitzen, die verschiedenen Perspektiven der Spezialisten zu verstehen und das Ganze in bestimmten Fällen auch integrieren zu können.“ (Universität St. Gallen)

Die am häufigsten vertretenen Disziplinen sind Politikwissenschaft, Rechtswissenschaft und Ökonomie (Volkswirtschaftslehre), wobei jedoch festzustellen ist, dass sowohl die

interdisziplinäre Ausrichtung der Programme als auch die Gewichtung der einzelnen Disziplinen erheblich variiert. Daneben werden insbesondere in den public-policy-Studiengängen auch Kurse in „Management“ angeboten. Oft ist die grundsätzliche Ausrichtung der Universität oder des Instituts dafür ausschlaggebend, ob ein Master-Programm vor allem juristisch, ökonomisch oder politikwissenschaftlich geprägt ist.

Die Diplomatische Akademie Wien will beispielsweise nicht nur transdisziplinär ausbilden, sondern insbesondere im zweiten Jahr des Master of Advanced International Studies tatsächlich Interdisziplinarität herstellen und die Argumentationen verschiedener Disziplinen integrieren. Neben den drei oben genannten Disziplinen sind auch historische Kurse im Curriculum vertreten und die Studierenden sind aufgefordert, in ihrer Master-Arbeit ein Thema von zumindest zwei disziplinären Blickwinkeln her zu untersuchen. Daneben gibt es interdisziplinäre Seminare, welche dann auch von mehreren Professoren unterrichtet werden:

„Im zweiten Jahr werden dann einerseits diese Gebiete etwas vertieft, partiell aber nur, und dann werden sie zusammengeführt. Wir denken, dass das nicht nur wissenschaftlich wichtig ist, sondern auch, dass das auch für eine Tätigkeit in einer Internationalen Organisation wichtig ist, dass man erstens ein Grundwissen in all diesen Gebieten hat, dass man das aber zweitens auch verknüpfen kann. Das ist sozusagen der wissenschaftliche Auftrag unserer Ausbildung.“
(Diplomatische Akademie, Wien)

In eine ähnliche Richtung geht der Master of International Affairs and Governance der Universität St. Gallen, der interdisziplinäre Seminare im Pflichtwahlbereich aufweist und als Herzstück des Curriculums einen interdisziplinären Kernkurs anbietet, der sich mit einem internationalen Politikfeld aus unterschiedlichen Perspektiven beschäftigt.

Neben diesen beiden Beispielen könnte man noch weitere Beispiele aufzählen, wie der Master of Public Policy in Erfurt, in dem neben den genannten Disziplinen auch verwaltungswissenschaftliche Elemente vertreten sind und einen besonderen Schwerpunkt auf Management-Kompetenzen gelegt wird. In ähnlicher Weise tut dies auch die Zeppelin University mit ihrem Master in Public Management und Governance sowie die Universität St. Gallen:

„Meine Erfahrung ist, das zeigt auch die Entwicklung der letzten Jahre überhaupt, dass zunehmend in Internationalen Organisationen Personen nachgefragt werden, die vor allem auch von Management und Wirtschaft etwas verstehen. All diese Institutionen sind unter budgetärem Druck, d.h. sie müssen effizient arbeiten. Hier sind auch Managementfähigkeiten gefragt, natürlich neben juristischen und politikwissenschaftlichen und breiten ökonomischen Kompetenzen.“ (Universität St. Gallen)

Der Studiengang Europastudien der Universität Wien hat dagegen eine starke kulturwissenschaftliche Komponente im Curriculum. Die vertiefte Beschäftigung mit Sprachen und den kulturellen Eigenheiten der europäischen Nationen wird hier neben juristischem und ökonomischem Fachwissen als besonders wichtig herausgestellt. Es

besteht grundsätzlich Einigkeit darüber, dass die Ausbildung für den öffentlichen Sektor, insbesondere mit internationalem Bezug, nicht vorrangig von einer wissenschaftlichen Disziplin her gedacht werden sollte, sondern dass sich eine praxisnahe Ausbildung an den Problemstellungen zu orientieren habe, die auf das spätere Spitzenpersonal in nationalen wie internationalen Verwaltungen zukämen. Diese Probleme seien eben nicht auf eine jeweilige Disziplin zugeschnitten, sondern verlangten nach Kompetenzen aus verschiedenen Fachrichtungen:

„Eine politische Reform kann nicht von den Disziplinen her gesehen werden, sondern vom Problem her. Wir müssen auf die Problemlösung hin ausbilden und nicht auf die Disziplin. Was nützt mir ein guter BWLER, wenn er die meisten Probleme nicht versteht, was nützt mir ein guter Jurist, wenn er die meisten Probleme nicht versteht? Die Studierenden werden im Grunde unter erheblichen Anstrengungen auf Transdisziplinarität geeicht. Das ist nicht einfach, weil das keiner gewohnt ist, auch die Lehrenden nicht.“ (Zeppelin University, Friedrichshafen)

Gerade weil der Arbeitsmarkt für Internationale Organisationen nicht sehr groß ist, muss man die Leute „breit ausbilden“, damit sie im internationalen Bereich vielseitig einsetzbar sind und ein zweites Standbein haben, falls die Karriere bei der gewünschten Organisation nicht zustande kommt:

„Wenn wir die Leute breit ausbilden, schaffen wir gerade damit auch eine gute Voraussetzung für eine Karriere in Internationalen Organisationen bzw. im internationalen Bereich.“ (Universität St. Gallen)

Der Grad der interdisziplinären Ausrichtung hängt vor allem davon ab, ob es sich um ein eher berufsvorbereitendes oder forschungsorientiertes Programm handelt. Diejenigen Master-Studiengänge, die sich selbst als praxisorientiert und berufsvorbereitend bezeichnen, legen auch ein stärkeres Gewicht auf eine gleichmäßige Berücksichtigung verschiedener Disziplinen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese Programme keine Schwerpunkte bzw. Spezialisierungsbereiche anbieten, wie Kapitel 3.2.2 zeigen wird. Auch die vorrangig forschungsorientierten Studiengänge, man nehme den Master für Internationale Beziehungen der FU/HU Berlin und der Universität Potsdam oder den Master in Friedensforschung und Internationale Politik der Universität Tübingen, die als politikwissenschaftliche Studiengänge konzipiert sind, sehen interdisziplinäre Elemente im Curriculum vor:

„Politikwissenschaft wird hier in Berlin als integrative Politikwissenschaft verstanden. So gibt es beispielsweise im Basisbereich ein Modul zur Internationalen Politischen Ökonomie, das sich als integraler Bestandteil einer politikwissenschaftlichen Betrachtungsweise versteht. Darüber hinaus umfasst das Curriculum mit dem so genannten Begleitmodul ein interdisziplinäres Element im Ausbaubereich, das den Studierenden die Möglichkeit bietet, sich aus der Perspektive verwandter Fächer mit Fragen zu beschäftigen, die einen thematischen Bezug zu den internationalen Beziehungen haben. In Frage kommen insbesondere völkerrechtliche, geschichtswissenschaftliche oder wirtschaftswissenschaftliche Lehrveranstaltungen.“ (FU, Berlin)

Viele Gesprächspartner äußerten aber auch die Ansicht, dass eine solide methodologische Ausbildung nicht hinter dem breit angelegten Fachunterricht zurückstehen dürfe. Da sich auch die praxisorientierten Studiengänge einem akademischen Anspruch verpflichtet fühlen, sind in den meisten untersuchten Studiengängen die gängigen Methoden der quantitativen und qualitativen Sozialforschung Bestandteil des Curriculums. Der Master of Public Policy der Universität Erfurt fasst die methodologischen und analytischen Fähigkeiten in einem *Policy Analysis Module* zusammen und vermittelt diese Kenntnisse in Seminaren, während die Studierenden des Masters für Internationale Beziehungen (Berlin/ Potsdam) unter anderem auch ein eigenes Forschungsprojekt entwickeln müssen. Viele der einjährigen Programme setzen diese Basiskenntnisse quantitativer Methoden aber voraus; es fehlt schlicht die Zeit, auch diese Komponente in das Curriculum aufzunehmen.

Trotz der zeitlichen Probleme, die ein breit konzipiertes Master-Programm mit sich bringt, wird Fachwissen, das sich aus verschiedenen Disziplinen speist, als karriereförderlich angesehen. Dementsprechend haben sich die reformierten Studiengänge darauf eingestellt, für bestimmte Berufsbilder und Problemfelder auszubilden, anstatt sich auf eine Disziplin festzulegen.

3.2.2 Schwerpunkte und Spezialisierungsbereiche

Im Gegensatz zu den untersuchten US-amerikanischen Professional Schools, die häufig einen geographischen Schwerpunkt im Curriculum bilden, setzen die Ausbildungsprogramme im deutschsprachigen Raum vorrangig auf eine disziplinäre bzw. thematische Spezialisierung. Allerdings variiert die Art der angebotenen Spezialisierung erheblich. Die einjährigen Programme verzichten teilweise ganz auf eine Schwerpunktbildung und geben ihren Studierenden ein festes Curriculum vor, das nur vereinzelt Wahlmöglichkeiten enthält. Die große Mehrheit der Studiengänge verpflichtet die Studierenden zumeist ab dem zweiten Semester zu einer selbstgewählten thematischen Spezialisierung, wie die Erfurt School of Public Policy, die Hertie School of Governance, die Universität Konstanz oder an der Zeppelin-University/ Friedrichshafen. Manchmal besteht auch die Möglichkeit, sich auf eine Disziplin zu konzentrieren, wie in St. Gallen oder in Potsdam. Kooperationsprogramme wie der Master für Internationale Beziehungen (Berlin/ Potsdam) profitieren von dem großen Lehrveranstaltungsangebot der drei beteiligten Universitäten, aus dem die Studierenden schöpfen und sich nach eigenen Interessen spezialisieren können. Allerdings müssen die Studierenden die Kurse auch mit den Teilnehmern anderer Programme teilen.

Grundsätzlich sind die Spezialisierungsmöglichkeiten in den Master-Studiengängen sehr eingeschränkt, da die Entscheidung für ein derartig international orientiertes Programm bereits eine erhebliche Spezialisierung darstellt. Da viele der Programme teilweise sehr

interdisziplinär ausbilden, werden Schwerpunktmodule im Wahlpflichtbereich vorgesehen, damit die Studierenden breite Basiskenntnisse und Expertenwissen in einem Bereich, in dem sie dann nach Möglichkeit ihre Master-Arbeit schreiben, verbinden können:

„Auf der Master-Stufe geht es eher darum, Interdisziplinarität zu trainieren, unter anderem in einem interdisziplinären Kernkurs und in anderen Kursen. Es geht aber auch darum, die fachliche Spezialisierung zu ermöglichen, d.h. es können Schwerpunkte gesetzt werden, wir bieten mehrere politikwissenschaftliche Kurse und mehrere ökonomische Kurse an, sodass die Studierenden sich dort nach eigener Wahl vertiefen können“ (Universität St. Gallen)

3.2.3 Internationale Ausrichtung

„Ausbildung für den öffentlichen Sektor mit internationalem Bezug“ lautet das wesentliche Kriterium, nach dem die Studiengänge im deutschsprachigen Raum ausgewählt wurden. Die Tatsache, dass ganz unterschiedliche Lehrgänge, angefangen bei Internationalen Beziehungen bis hin zu Verwaltungswissenschaft – Public Policy, untersucht wurden, führt auch dazu, dass sich die einzelnen Programme in ihrer internationalen Orientierung erheblich unterscheiden. Hintergrund der Überlegung war, dass sich der öffentliche Sektor im nationalen Sinne in zunehmendem Maße mit internationalen Problemstellungen beschäftigen muss und damit die Grenzen zwischen nationalen und internationalen Karrieren nicht klar gezogen werden können. Die Untersuchung einer größeren Bandbreite von Programmen soll dieser Überlegung Rechnung tragen.

Die Zeppelin University in Friedrichshafen will sich erst einmal auf den deutschen/europäischen öffentlichen Sektor konzentrieren. Erst in Zukunft soll hier die Nachfrage entscheiden, ob man gezielt „internationale Module“ anbietet. Auch das Deutsche Institut für Entwicklungspolitik in Bonn legt seinen Schwerpunkt momentan noch auf deutsche Entwicklungspolitik. Allerdings gibt es vermehrt Diskussionen im Kollegium und Forderungen seitens der Studierenden, den Studiengang internationaler anzulegen. Das Gegenstück hierzu bildet die Diplomatische Akademie in Wien, die Master-Programme in Berlin und in Tübingen und am ZEI in Bonn, deren Master-Programme zu 100 Prozent international orientiert sind und daher vor allem auf internationale Karrieren vorbereiten sollen. Zwischen diesen beiden Polen schwankt die internationale Ausrichtung der Programme. In manchen Fällen können die Studierenden selbst über ihre internationale Orientierung entscheiden, indem sie im Wahlpflichtbereich international orientierte Module wählen, so in Erfurt, Konstanz, Speyer, Friedrichshafen, St. Gallen und an der Hertie School in Berlin. Diese zumindest teilweise internationale Orientierung speist sich wohl aus der Überzeugung, dass auch eine Ausbildung für eine Laufbahn im nationalen politisch-administrativen Raum im Zuge von europäischer Integration und ökonomischer Globalisierung (von der im Übrigen insbesondere Deutschland betroffen ist) auf international ausgerichtete Elemente nicht verzichten kann. Dieser Eindruck lässt jetzt schon vermuten, dass auch in Zukunft Ausbildungsprogramme entstehen werden, die sowohl für eine nationale

als auch für eine internationale Karriere vorbereiten wollen und sich nur in der jeweiligen Schwerpunktsetzung unterscheiden. Die meisten der untersuchten Programme bieten zumindest einen Teil ihres Lehrveranstaltungsangebots in englischer Sprache an, was zusätzlich darauf schließen lässt, dass Internationalität in der Ausbildung für den öffentlichen Sektor eine größere Rolle spielt, als es das bisher tat. Auch die Studentenschaft ist in vielen Fällen sehr international zusammengesetzt, so sind im MES-ZEI in Bonn beispielsweise Studierende aus 18 Nationen und vier Kontinenten vertreten (vgl. hierzu auch Kap. 3.4).

3.2.4 Die curriculare Entwicklung

In allen Interviews kam zum Ausdruck, dass der Erstentwurf und die Weiterentwicklung des Curriculums von entscheidender Wichtigkeit für die Qualität des Studienganges sei. So kann festgehalten werden, dass die Einführung neuer Master-Studiengänge in den meisten Fällen dazu führte, neue Lehrinhalte (insbesondere aus anderen Disziplinen) in die Programme zu integrieren und gezielt Curricula für bestimmte Berufsbilder zu entwerfen. Um dies zu erreichen, zieht sich der Prozess der Programmentwicklung oft über mehrere Jahre hin und die meisten Gesprächspartner sprechen in diesem Zusammenhang von einer „permanenten Weiterentwicklung“ der Curricula. Für viele neue Studiengänge war es in den letzten Semestern wichtig, die Kriterien für die Akkreditierung zu erfüllen, andere waren und sind darum bemüht, Auflagen für ihre Programme zu berücksichtigen. Die untersuchten Studiengänge sind meist akkreditiert, wenn auch durch unterschiedliche Institutionen (z. B. FIBAA, ACQUIN). Neben der Weiterentwicklung der Programme im Zuge der Akkreditierung spielen interne Evaluationen die wichtigste Rolle bei der Überprüfung der Curriculumziele. In manchen Fällen (wie beispielsweise in Hamburg oder an der Zeppelin University/Friedrichshafen) kann das dazu führen, dass Lehrende, die mehrmals schlechte Beurteilungen von den Programmteilnehmern erhalten, sich rechtfertigen und bei mangelnder Verbesserung mit einem Ausschluss vom Programm rechnen müssen. Ein systematisches Feedback aus der Praxis, z.B. aus Ministerien oder Internationalen Organisationen, erhalten nur wenige der untersuchten Studiengänge. Vereinzelt wird von unterrichtenden Praktikern auf mangelhafte Inhalte und Vermittlungsmethoden hingewiesen, aber auch positive Seiten gelobt. So können die aktuellsten Bedürfnisse und Entwicklungen aus der Praxis in die curriculare Weiterentwicklung aufgenommen werden. Aber auch Praktikumsgeber geben zum Teil ein Feedback über die Ausbildung der Studierenden und wenden sich bei positiven Erfahrungen gern auch selbst mit Praktikumsangeboten an das jeweilige Institut. Als bestes Qualitätsmerkmal gilt der problemlose Berufseinstieg der Absolventen. Allerdings lässt sich hierzu jedoch (noch) wenig sagen, da die meisten untersuchten Studiengänge noch nicht lange genug existieren.

In allen untersuchten Instituten ging die Initiative der Curriculumentwicklung von führenden Professoren der betreffenden Institutionen aus – teilweise auch von Fachleuten verschiedener Fachbereiche, wenn ein interdisziplinäres Programm Ziel der Anstrengungen war. Nur in Einzelfällen berücksichtigte man dabei auch Expertenmeinungen aus der Praxis oder orientierte sich systematisch am Bedarf internationaler Institutionen. In den meisten Fällen flossen Erfahrungen aus der Praxis vor allem über konkrete Praxiserfahrungen der zuständigen Professoren und deren wissenschaftliche Arbeit in die Programmentwicklung ein. Als vorbildlich kann der Aufbauprozess eines Curriculums der Hertie School of Governance in Berlin gelten. In mehreren Runden wurden hier die Vorstellungen von Vertretern verschiedener akademischer Disziplinen und Fachleuten aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung in den Entwicklungsprozess einbezogen. In einem weiteren Schritt lud man auch Vertreter vergleichbarer Institutionen aus dem Ausland ein, nicht zuletzt um Möglichkeiten für internationale Kooperationen zu schaffen. Eine abschließende Überarbeitung erfolgte dann fakultätsintern:

„[Die Curriculumentwicklung] ist gewissermaßen [...] nie abgeschlossen, weil sich das eben dynamisch weiter entwickelt. Das ist so ganz grob der Prozess: erster Entwurf, Konsultation mit Fachvertretern; zweiter Entwurf, Konsultation mit Stakeholdern; dritter Entwurf, Konsultation mit Peer-Institutionen. Dann kam die Faculty dazu. Und dann kamen sozusagen die finishing touches.“ (Hertie School of Governance, Berlin)

Auch die Diplomatische Akademie Wien kann sich einer ständigen Praxisberatung durch ihre enge Verbundenheit mit dem österreichischen Außenministerium, sozusagen direkt aus dem zukünftigen Berufsfeld der Absolventen, gewiss sein:

"Die Praxisberatung kommt bei uns durch das Außenministerium herein und das Außenministerium ist natürlich in den Internationalen Organisationen vertreten, die in Wien ansässig sind. Daher kommen auch Vertreter hier her und beraten natürlich auch die Curricularkommission." (Diplomatische Akademie, Wien)

Ebenso kann das Deutsche Institut für Entwicklungspolitik durch seine lange Tradition auf gute Kontakte zu potenziellen Arbeitgebern (z.B. KfW, GTZ und BMZ) zurückgreifen. Von diesen wird sie auch permanent bezüglich ihrer curricularen Inhalte beraten. So hat sich das Programm über die Jahre hinweg stärker internationalisiert.

Im nächsten Abschnitt, der sich mit den nicht-akademischen Inhalten der Master-Programme beschäftigt, werden noch weitere Elemente der internationalen Ausrichtung, wie Ausbildung von Fremdsprachkompetenz (3.3.1) und Auslandsaufenthalte (3.3.4) detailliert vorgestellt.

3.3 Nicht-akademische Inhalte der Curricula

Grundsätzlich lassen sich alle weiterbildenden Master-Studiengänge in zwei Kategorien einteilen: forschungsorientiert und praxisorientiert/berufsvorbereitend. Forschungsorientierte Studiengänge, die ein verstärktes Gewicht auf die akademischen Inhalte legen und weniger

praktisch orientierte Kurse in ihren Curricula vorsehen, stellen in Deutschland den absoluten Regelfall dar. Sie konzentrieren sich oft auf eine Disziplin und ein gewisser Anteil der Absolventen schließt nach dem Master direkt eine Promotion an. Die praxisorientierten Master-Studiengänge sehen ihre Programme als „Ausbildungslehrgänge“, welche einen sofortigen Berufseinstieg nach dem Master-Abschluss ermöglichen sollen. Daher legen sie großen Wert auf praxisnahe Kursinhalte und viele Elemente, auf die ihre Absolventen in ihrem beruflichen Alltag stoßen werden und die ihnen den Einstieg in eine komplexe Tätigkeit zügig und erfolgreich ermöglichen sollen.

In der Praxis lässt sich diese Einteilung der Master-Studiengänge nur bis zu einem gewissen Maße aufrecht erhalten. Längst sind auch in den eher forschungsorientierten Curricula viele Komponenten enthalten, die über die akademischen Lehrinhalte hinausgehen, teils um die theoretisch vermittelten Kenntnisse zu vertiefen, teils um direkt auf den Berufseinstieg vorzubereiten. Aber auch die eher praxisorientierten Master-Studiengänge legen viel Wert auf solide Kenntnisse empirischer Forschungsmethoden und die Vermittlung von Inhalten, die dem Wissensstand der gegenwärtigen Forschung entsprechen. Dies wird auch dadurch belegt, dass in allen untersuchten Master-Studiengängen (ob formell forschungs- oder praxisorientiert) eine abschließende wissenschaftliche Arbeit (Master-Arbeit) im Umfang von 16.000 bis hin zu 25.000 Wörtern vorgesehen ist.

In der PROFIO-Untersuchung hat sich gezeigt, dass praxisorientierte Programme im Regelfall viel Zeit darauf verwenden, das Karriereprofil der Studierenden zu schärfen und sich mehr an der Bedarfsseite der beruflichen Praxis zu orientieren. Nichtsdestotrotz können in einigen Fällen auch traditionell forschungsorientierte Programme mit *best practices* im Bereich Berufsvorbereitung bzw. Praxisorientierung aufwarten. Dies soll anhand der in den folgenden Abschnitten behandelten Kriterien „Fremdsprachenkompetenz“, „Ausbildung praktischer Fähigkeiten“, „Praktika“ und „Auslandsaufenthalte“ demonstriert werden.

3.3.1 Fremdsprachenkompetenz

Alle Programmverantwortlichen sind übereinstimmend der Meinung, dass hervorragende Fremdsprachenkenntnisse eine Grundvoraussetzung für eine internationale Karriere sind. Da die einzelnen Lehrgänge in unterschiedlichem Maße international orientiert sind, ist nicht in allen Programmen Fremdsprachenunterricht obligatorischer Bestandteil des Curriculums. Zunächst muss man drei Arten der Einbindung von Fremdsprachenkompetenz in die Ausbildungskonzepte unterscheiden: Fremdsprachenkenntnisse können eine formale Zugangsbedingung für potenzielle Studierende sein, Fremdsprachen können verpflichtender oder freiwilliger Bestandteil des Curriculums sein und der Unterricht kann ganz oder teilweise in einer Fremdsprache stattfinden. In einem Großteil der Programme sind gute bis ausgezeichnete (computer-based TOEFL-Test: 213-260 Punkte) Englischkenntnisse

Voraussetzung für die Teilnahme am Programm. In dieser Kategorie stellen der Diplomalhrgang der Diplomatischen Akademie Wien und der Master-Studiengang European Studies der Berliner Universitäten die höchsten Anforderungen. Neben ausgezeichneten Englischkenntnissen müssen Bewerber für dieses Programm auch gutes Französisch nachweisen. Insgesamt sind in 16 der 19 untersuchten Programme solide Englischkenntnisse Minimalanforderung an die Bewerber. Weiteren Sprachunterricht im Rahmen des Curriculums sieht aber nur eine Minderheit der Master-Programme vor. Am meisten Wert auf weiteren Fremdsprachenunterricht legt man im Studiengang „Europastudien“ an der Universität Wien, wo Studierende mindestens zwei von fünf möglichen Fremdsprachen belegen müssen. Gewählt werden können Englisch, Französisch, Polnisch, Tschechisch oder Ungarisch. Sprachunterricht ist ansonsten nur noch in den beiden Studiengängen der Diplomatischen Akademie Wien verpflichtend; alle deutschen und das St. Gallener Programm verzichten darauf. In allen Fällen kann man aber fakultativ die Sprachkurse der jeweiligen Universität besuchen, was von allen Gesprächspartnern auch als sinnvoll herausgestellt wird. So wird übereinstimmend die Ansicht vertreten, dass die Beherrschung mehrerer Fremdsprachen Grundbedingung für eine internationale Karriere ist. In den einjährigen Programmen findet sich jedoch oft nicht die Zeit für eine zusätzliche Fremdsprachenausbildung. Hier wird darauf hingewiesen, dass Studierende die notwendigen Sprachkompetenzen mitbringen bzw. in ihrer Freizeit verbessern müssen.

Im Zuge der internationalen Ausrichtung ihrer Programme wollen die reformierten Studiengänge auch in verstärktem Maße ausländische Studierende für sich gewinnen. Daher ist man in sechs der 20 Programme dazu übergegangen, den gesamten Unterricht in englischer Sprache abzuhalten, während in den meisten anderen Programmen ein Teil des Curriculums auf Englisch gelehrt wird (insbesondere der Fachbereich „Ökonomie und Management“ wird fast ausschließlich auf Englisch unterrichtet). Das soll auch dazu beitragen, den Deutsch-Muttersprachlern den Berufseinstieg im internationalen Bereich zu erleichtern. Die ausländischen Studierenden erhalten hingegen durchgehend die Möglichkeit, ihre Deutschkenntnisse – ob durch programmeigene oder fakultätsübergreifende Kurse – zu verbessern.

Ähnlich wie im französischsprachigen Raum kann man folglich feststellen, dass das Englische im Begriff ist, die Landessprache Deutsch als primäre Unterrichtssprache abzulösen. Dies überrascht vergleichsweise weniger, da Deutsch auch im internationalen Rahmen eine geringere Rolle spielt als Französisch. Allerdings ist anzumerken, dass viele Ausbildungsprogramme, ob im französischen oder deutschsprachigen Bereich, die passive Beherrschung der jeweiligen Landessprache als formale Zugangsvoraussetzung vorsehen. Insgesamt lässt sich aber an der Bedeutung, die den Englischkenntnissen beigemessen wird, ablesen, dass die deutsche Hochschullandschaft dabei ist, sich zu internationalisieren.

3.3.2 Ausbildung praktischer Fähigkeiten

Wie oben bereits angedeutet, versucht ein Großteil der Studiengänge, praktische Fähigkeiten über spezielle Kurse und Lehrformen bzw. -methoden in das Programm zu integrieren. Die Mittel und Wege der Vermittlung von Praxiskompetenzen stellen sich nach der Untersuchung als äußerst heterogen dar. Beliebt sind Simulationen von internationalen Konferenzen wie an der Universität Tübingen oder von entwicklungspolitischen Projekten wie am Deutschen Institut für Entwicklungspolitik in Bonn. Hier sollen die Studierenden hautnah erfahren, was internationale Verhandlungsführung tatsächlich bedeutet und mit welchen praktischen Problemen Mitarbeiter in Internationalen Organisationen in ihrer täglichen Arbeit konfrontiert werden.

Insbesondere die eher praxisorientierten Programme haben normalerweise ein eigenes Modul im Curriculum, das explizit Kurse wie „Interkulturelle Kommunikation“ oder „Präsentationstechniken“ umfasst, so beispielsweise im Master of Public Policy in Erfurt („practical training module“). Aber auch an anderen Institutionen findet man innovative Wege, um die Studierenden möglichst früh mit der Realität der täglichen Praxis vertraut zu machen. Im Master of International Affairs & Governance der Universität St. Gallen können die Studierenden ein Praxis-Projekt im Bereich „Entwicklungspolitik“ absolvieren. Dazu kooperiert das Programm mit dem Schweizer Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten im Bereich Entwicklungszusammenarbeit und respektive der Weltbank, um Studierenden sowohl die praktische Anwendung inhaltlicher Arbeit zu zeigen, aber auch die finanziellen Restriktionen eines solchen Projektes zu verdeutlichen. Im Rahmen dieses Weltbank-Projektes kommt ein Vertreter der Weltbank nach St. Gallen, um konkrete Projekte vorzustellen, die noch in der Entwicklungsphase sind. Die St. Galler Studierenden evaluieren unter Anleitung diese Projekte, sie schätzen Kosten und Realisierungschancen und stellen am Ende ihre Ergebnisse bei der Weltbank in Washington vor. Praktische Instrumente wie Budgetierung und Fundraising sind daher auch essentielle Bestandteile einer solchen Lernerfahrung. Ein ähnliches Praxisprojekt, allerdings vorrangig im Rahmen der deutschen Verwaltung, bietet auch die Hertie School of Governance an („student project“). Andere Studiengänge bieten wiederum praktische Seminare für Verhandlungsführung, Projektmanagement, Public Diplomacy und Rhetorik an.

Eine andere Möglichkeit bietet sich über regelmäßige Vorträge und Diskussionsrunden, welche Mitarbeiter Internationaler Organisationen in Abstimmung mit den jeweiligen Programmen durchführen. Als Beispiele können hier der „Europa-Dialog“ des ZEI in Bonn, der „Workshop“ der Uni Tübingen und die „Abendgespräche“ der Universität Wien dienen. Durch die Ausführungen erfahrener Praktiker können die Studierenden gezielt ihr theoretisch erlerntes Wissen mit praktischen Einsichten verbinden und einen realistischeren Eindruck

der beruflichen Praxis in internationalen Institutionen bekommen. Daneben ist es bei der Hälfte der untersuchten Studiengänge die Regel, gezielt internationale Institutionen zu besuchen und die Studierenden vor Ort mit der Arbeit bei einer Internationalen Organisation vertraut zu machen. Insbesondere die Studiengänge im Bereich European Studies bieten mehrere Exkursionen zu den verschiedenen EU-Institutionen an, was in der Regel auch von Diskussionsrunden begleitet wird:

„Darüber hinaus dann Exkursionen, die die Leute dann vertraut machen mit den jeweiligen Institutionen. Wir haben jedes Jahr eine Exkursion nach Straßburg, Luxemburg, Brüssel und Frankfurt, also auch tatsächlich an diese Institutionen. Dort haben wir dann überall Vorträge, weil ja auch einige Lehrende unseres Lehrkörpers in Brüssel tätig sind als Funktionäre in der Kommission, Commissioner sind. Exkursionen auch hier vor Ort zur UNO, zur UNIDO, etc.“
(Universität, Wien)

Es werden auch sehr gerne Praktiker zu Seminaren bzw. zu einzelnen Seminarveranstaltungen eingeladen, um von ihrem beruflichen Alltag zu berichten und den Studierenden konkrete Kontaktmöglichkeiten zu bieten. Im *Integrated Workshop* der Hertie School werden gezielt Praktiker eingeladen, um über die Sachbereiche zu sprechen, die sie gerade bearbeiten. Jeder Workshop, der über ein Semester geht, steht unter einem Oberthema und alle zwei Wochen werden Praktiker aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern eingeladen:

"Die Idee ist, die Studierenden von Anfang an mit den Arten von Problemen zu konfrontieren, mit denen sie tatsächlich im Berufsalltag konfrontiert werden können und das eben mit ihnen zu diskutieren." (Hertie School of Governance, Berlin)

Direkte Berufsvorbereitung versuchen die untersuchten Studiengänge nicht nur über extracurriculare Aktivitäten zu erreichen, sondern auch über eine möglichst interaktive Gestaltung der Lehrveranstaltungen sowie über innovative Prüfungsformen. Sind Seminare praxisorientiert konzipiert, bietet es sich an, auch die Prüfungsanforderungen auf die berufliche Praxis zuzuschneiden und die Studierenden kurze Schriftstücke verfassen zu lassen (z.B. Ministervorlage, Protokolle, Projektplan, o. Ä.):

„Wir möchten die Leute befähigen, gute Memos zu schreiben, gute politische und umsetzbare Vorschläge zu machen. Sie müssen im Ministerium später einfach eine Vorlage verfassen können, die den Weg zum Minister findet. Deswegen müssen wir auch entsprechende Prüfungsformen bei uns im Programm haben. Wir sind jetzt eigentlich auch erst in jüngster Zeit dazu übergegangen, unseren Studenten kleinteiligere Prüfungen abzuverlangen. Also viele kleine Memos schreiben zu lassen, in denen sehr pointiert politische Probleme analysiert werden. Wir müssen auf eine vielfältige berufliche Praxis vorbereiten und wir müssen analytische Fähigkeiten so vermitteln, dass sie in vielfältigen beruflichen Situationen eingesetzt werden können. Das gelingt eben nur, wenn man Studenten mit sehr vielen unterschiedlichen Situationen konfrontiert. Also, wenn sie Verhandlungssituationen haben, wenn sie komplexe, schwierige analytische Aufgaben zu bewältigen haben, wenn sie einmal einen ausgefeilten konzeptionellen Text entwickeln müssen.“ (Erfurt School of Public Policy)

An dieser Stelle können nicht alle praxisorientierten Elemente der untersuchten Studiengänge im Detail nachgezeichnet werden. Eines lässt sich aber ohne Mühe

feststellen: Anwendungs- und Berufsorientierung haben in den reformierten Studiengängen eine höhere Priorität als in der traditionellen universitären Ausbildung. Zudem kann festgestellt werden, dass die einzelnen Programme oft sehr innovativ sind, um ihren Studierenden eine möglichst praxisnahe Ausbildung zuteil werden zu lassen, die dennoch dem akademischen Anspruch vollständig gerecht werden kann. Alle untersuchten Institute (jedoch in unterschiedlichem Maße) nehmen die Möglichkeit wahr, über gezielte Lehraufträge an Praktiker eine praxisnahe Gestaltung des Lehrveranstaltungsangebots zu gewährleisten. Dieser Mix aus Akademikern und Praktikern kann von Vorteil sein, birgt aber auch einige Probleme:

„Die Praktiker bringen zwar zum einen unheimliche Erfahrung mit, sind aber das akademische Spiel schon lange nicht mehr gewohnt. Und die anderen sind zwar voll drin im akademischen Spiel, schütteln Papers nur so aus dem Ärmel, aber denen fehlt die praktische Erfahrung. Dies zu integrieren ist zwar in gewisser Weise eine Ressource, wenn sie das schaffen, als Lehrender von der Erfahrung der Leute zu profitieren. Aber es ist nicht einfach, weil die Praktiker Mühe haben, von ihrer Erfahrung zu abstrahieren.“ (Hertie School of Governance, Berlin)

3.3.3 Praktika

Praktika werden grundsätzlich dann übereinstimmend als gute Vorbereitung auf eine Karriere bei einer internationalen Organisation gesehen, wenn es ein Praktikum von mindestens zwei bis drei Monaten ist, das zielgerichtet ausgewählt wurde und nach Möglichkeit auch akademisch begleitet wird. Aus zeitlichen Gründen haben aber nur zehn der 20 untersuchten Programme ein Pflichtpraktikum in ihrem Curriculum vorgesehen. Manche schwächen auch die Anforderungen an die Länge der Praktika ab, indem schon ab sechs Wochen Credits für das Studium angerechnet werden. So könnten die Studierenden diese Möglichkeit auch in den Semesterferien wahrnehmen, wie beispielsweise an der Zeppelin-University/ Friedrichshafen. Die Programmverantwortlichen sind sich größtenteils darüber einig, dass Praktika sehr von Vorteil für die Studierenden sind. Sei es, um zu sehen, wie der Alltag in einer internationalen Organisation aussieht, sei es, dass es ihnen gelingt, sich für die Zukunft zu empfehlen und persönliche Kontakte zu knüpfen. Leider wird nur in den wenigsten Programmen ein etwaiges Praktikum durch ein Kolloquium begleitet, um den Nutzen für die Studierenden zu maximieren. Diese Praxis hat sich in Berlin beim Studiengang Internationale Beziehungen sowie in Konstanz bei Public Policy and Management durchgesetzt. In manchen Programmen werden die Studierenden aber auch mit Praxis-Credits für ein Praktikum belohnt, falls sie einen Praktikumsbericht erstellen.

Manche Gesprächspartner äußerten aber auch die Ansicht, dass ein Praktikum bewusst nicht in das Curriculum aufgenommen worden sei. Ihrer Meinung nach gehöre es auch zur Ausbildung der Studierenden, sich selbständig zu bewerben und für eine eigene erste

Berufserfahrung zu sorgen, ohne dabei von der Universität unterstützt, belohnt oder dazu gezwungen zu werden (auch von Programmverantwortlichen, die ein Pflichtpraktikum vorgesehen haben, wird diese Meinung zum Teil vertreten: hier wird der Bewerbungsprozess den Studierenden überlassen). In den meisten Fällen hat man aber schlicht von einem Praktikum abgesehen, da die Studierenden in den dicht gedrängten Master-Programmen ohnehin zeitlich voll ausgelastet sind. Hinzu kommt, dass kurze Praktika von vielen Programmverantwortlichen als wenig sinnvoll angesehen werden.

Insgesamt hat man aber die Erfahrung gemacht, dass die Studierenden durchaus kreativ und engagiert bei der Praktikumsuche vorgehen und meist gute Stellen, wenn auch oft unbezahlt, bekommen. Die Hauptstadtfaktoren der Städte Berlin und Wien sind dabei oft hilfreich. Die beiden Wiener Programme sind, was den Bereich Internationale Organisationen betrifft, hierbei klar im Vorteil. Sie können auf die räumliche Nähe zu einer Vielzahl von Internationalen Organisationen verweisen, was sich die Studierenden auch gerne zunutze machen. Obwohl die Qualität einer Praktikumsstelle nicht garantiert werden kann, ist es ratsam, ein Praktikum als festen Bestandteil in das Curriculum zu integrieren, auch wenn man die Praktikumsuche und den Bewerbungsprozess den Studierenden überlässt, da die positive Wirkung eines Praktikums auf den späteren Berufseinstieg die organisatorischen Schwierigkeiten zu übertreffen vermag.

3.3.4 Auslandsaufenthalte und Doppelabschlüsse

Auslandsaufenthalte werden von den Programmverantwortlichen durchgehend als essenzielle Voraussetzungen für eine Karriere bei einer Internationalen Organisation angegeben. Daher sind einige der untersuchten Studiengänge darum bemüht, trotz der kurzen Studiendauer von ein bis zwei Jahren, ihren Studierenden einen Auslandsaufenthalt zu ermöglichen. Prinzipiell ist dies im Rahmen eines Auslandssemesters oder in Form eines *Double* oder *Joint Degrees* möglich, wo die Studierenden im Regelfall ein Jahr an die Partnerinstitution gehen und dann entweder einen Abschluss von beiden Universitäten bekommen oder sich für einen der beiden entscheiden können.

Ein verpflichtendes Auslandssemester ist nur im Master in Internationale Beziehungen der Berliner und Potsdamer Universitäten vorgesehen. Dies gilt für alle Studierenden, die in ihrem Erststudium noch nicht im Ausland waren. Außerdem hat dieses Programm eine begrenzte Anzahl von Plätzen in zwei Doppelabschlussprogrammen mit dem Moskauer Staatlichen Institut für Internationale Beziehungen (MGIMO) beim Außenministerium der Russischen Föderation Staatlichen und Sciences Po in Paris zu bieten. Hervorragende Kenntnisse des Russischen bzw. des Französischen sind dabei Voraussetzung. Die teilnehmenden Studierenden können sich über eine intensive und gut abgestimmte Auslandserfahrung und zwei Abschlüsse freuen.

Auch an der Diplomatischen Akademie Wien haben Studierende die Möglichkeit, ein Jahr an eine Partnerinstitution zu gehen, um sich anschließend einen Abschluss auszusuchen. Partner sind in diesem Fall das Bologna Center der John Hopkins University und die Fletcher School of Diplomacy. Daneben bestehen noch eine Reihe weiterer Kooperationsabkommen informellerer Natur, wo Studierende zum Spracherwerb kürzere Aufenthalte in den Semesterferien einlegen können (z.B. Ecole National d'Administration in Nancy). Dieses Beispiel zeigt, dass es unter gewissen Voraussetzungen durchaus möglich ist, auch mit namhaften amerikanischen und europäischen Institutionen zu kooperieren. Viele der Gesprächspartner hatten ihr Interesse an einer solchen Kooperation angedeutet, aber auch auf die bürokratischen, finanziellen und inhaltlichen Schwierigkeiten hingewiesen, die mit einer derartig engen Kooperation verbunden sind. Diese zu überwinden lohnt sich, so die einhellige Meinung der Gesprächspartner.

Weiterhin bieten auch die Universität St. Gallen in Kooperation mit Sciences Po in Paris sowie die Universität Wien in Kooperation mit der Universität Krakau Doppelabschlussprogramme an. Der Studiengang Europastudien der Universität Wien ist insgesamt das einzige einjährige Programm, welches die Möglichkeit bietet, die Hälfte der Studiendauer an der Partneruniversität zu verbringen. Alle anderen einjährigen Programme, aber auch einige der zweijährigen lehnen Auslandsaufenthalte aus Zeitgründen ab. Hier wird den Studierenden geraten, nach Möglichkeit schon im Undergraduate-Bereich ins Ausland zu gehen.

Ein im deutschsprachigen Bereich einzigartiges Programm ist der Master of European Law and Economics. Dieses einjährige Programm ist Teil des Erasmus-Mundus-Programms, in dem insgesamt neun europäische Universitäten eng miteinander kooperieren. Der Studiengang ist in drei Trimester aufgeteilt, die jeweils an verschiedenen Universitäten absolviert werden. Der akademische Titel wird dann von den drei betroffenen Hochschulen verliehen:

„Was aber für Internationale Organisationen qualifiziert, ist die Internationalität des Programms als solche. Die Studenten studieren ja an verschiedenen Orten innerhalb Europas, aber auch in den USA und in Israel. Das Ganze findet in englischer Sprache statt. Sie schreiben eine Master-Thesis in englischer Sprache, also in der Regel in englischer Sprache bzw. nicht in ihrer Muttersprache. Man macht also eine wirklich interkulturelle Erfahrung“ (Universität, Hamburg)

Eine ganz besondere Art von Auslandsaufenthalt ist im Curriculum des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik in Bonn integriert. Hier teilen sich die Studierenden nach einer achtwöchigen Phase der theoretischen Wissensvermittlung in sogenannte Länderarbeitsgruppen, in denen zu einem bestimmten Thema praxisorientierte Studien von jeweils ausgewählten Entwicklungsländern erstellt werden sollen. Nach einer Vorbereitungsphase, in der Mitarbeiter verschiedener Organisationen für Entwicklungshilfe

aus den entsprechenden Ländern eingeladen werden, gehen die Studierenden 11 Wochen in das Entwicklungsland, um die anwendungs- und problemorientierten Studien durchzuführen und erste Ergebnisse vor Ort vorzustellen. Durch diesen Auslandsaufenthalt können interkulturelle Erfahrungen in der Entwicklungshilfe gesammelt und die zuvor erworbenen theoretischen Kenntnisse angewandt und umgesetzt werden.

Aber auch insgesamt bestätigen alle Gesprächspartner, dass ein Auslandsaufenthalt nicht nur akademisch wünschenswert ist, weil man eine andere Bildungskultur kennenlernt und dabei fachlich viel Neues hinzulernen kann, sondern auch, dass insbesondere die interkulturelle Erfahrung mit den Studierenden aus ganz unterschiedlichen Ländern und Kulturkreisen ein Schlüsselerlebnis für eine zukünftige internationale Karriere sein kann.

3.4 Die Studierenden

3.4.1 Auswahlkriterien und Zusammensetzung der Studierenden

Die formalen Voraussetzungen, welche Bewerber für Studienplätze erfüllen müssen, ähneln sich sehr. Zunächst müssen potenzielle Programmteilnehmer einen ersten Studienabschluss vorweisen. Das waren bisher vorwiegend Magister- oder Diplomabschlüsse, aber im Zuge der Bologna-Reformen bewerben sich auch zunehmend Bachelor-Absolventen, die im Vergleich zu den traditionellen Abschlüssen noch im Nachteil sind, aber bei adäquatem akademischem Hintergrund in der Regel genauso berücksichtigt werden. Normalerweise werden die Überlegungen zu den Abschlüssen folgendermaßen dargestellt:

„Im angelsächsischen Raum akzeptieren wir Bachelors, denen wir dann eben den zweijährigen Master geben. In Österreich gab es bis jetzt noch keinen Baccalaureus, aber wir würden jetzt durchaus welche akzeptieren, wenn sie als Akademiker gelten und wir sind dann postgradual. Vielleicht sind die Chancen ein bisschen schlechter, wir haben so ungefähr 450 Bewerber für die 115 Plätze, die wir schon sehr stark aufgestockt vergeben haben und die meisten haben schon ein Doktorat oder einen Magister, die haben natürlich bessere Chancen hineinzukommen.“ (Diplomatische Akademie, Wien)

Oft sind aber die akademischen Leistungen bei internationalen Bewerbern nicht vergleichbar und nur schwer zu beurteilen. Die Hertie School hat sich diesbezüglich eine Hilfestellung bei der *School of International and Public Affairs* (SIPA) an der Columbia University geholt: eine über Jahre aufgebaute Datenbank mit Informationen über die Güte von Programmen weltweit. Dementsprechend kann man die akademischen Leistungen der internationalen Bewerber wenigstens grob beurteilen. Die akademischen Noten spielen somit zwar bei allen untersuchten Programmen bei der Auswahl der Bewerber eine große Rolle, können aber nicht das einzige ausschlaggebende Kriterium sein. So unterscheiden sich die Programme erheblich dahingehend, ob die Bewerber Vorbildung in bestimmten Disziplinen mitbringen müssen. Insgesamt kann man festhalten, dass die eher berufsorientierten Programme keine

formalen Einschränkungen beim disziplinären Hintergrund ihrer Studierenden machen, während die eher forschungsorientierten Programme – wie in Bremen, Berlin und Tübingen – einen sozial- bzw. politikwissenschaftlichen Hintergrund voraussetzen. Es gilt die Grundregel, dass fehlende fachliche Kompetenz durch andere Erfahrungen ausgeglichen werden muss. So muss jemand, der sich am ZEI in Bonn, der Hertie School oder an der ESPP bewirbt, durch Motivationsschreiben, etwaige berufliche Erfahrung in einem relevanten Tätigkeitsfeld, über Empfehlungsschreiben und andere Aktivitäten nachweisen, dass er/sie genügend Interesse und Grundwissen in den Sozial-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften mitbringt, die ihn/sie dazu befähigt, das Programm mit Erfolg abzuschließen:

„Wenn sich ein Landwirt am ZEI bewirbt, der sagt, ich wollte schon immer bei der FAO arbeiten, die FAO ist mein Berufsziel, ich habe auch schon Praktika bei den VN oder der EU gemacht, dann ist er prädestiniert, um ins VN- oder EU-System einzusteigen. Wenn er dann sagt, ich brauche den Master of European Studies, weil ich nur so bei der FAO oder bei der EU im Agrarbereich anfangen kann, weil mir bisher das Fachwissen über die EU fehlt, dann ist er für uns ein hochinteressanter Kandidat. Es besteht eine klare Motivation. Wenn er oder sie ein sehr gutes Profil hat und dazu EU-Fachkenntnisse erwirbt, dann wissen wir, dass die Chancen, in das System einzusteigen sowohl bei der EU als auch bei VN exzellent sind.“ (Universität Bonn, ZEI)

Eine andere Möglichkeit nimmt der stark interdisziplinär ausgerichtete Master of International Affairs and Governance an der Universität St. Gallen für sich in Anspruch. Dieser Master ist als Fortsetzung eines interdisziplinären Bachelor-Studienganges gedacht, soll aber eben auch gute Studierende von anderen Hochschulen anziehen. Daher ist vorgesehen, dass Studierende, die in einer der vertretenen Kerndisziplinen wenig oder kein Hintergrundwissen aufweisen können, dieses Basiswissen nachholen müssen. Somit kann darauf verzichtet werden, dass Bewerber mehrere Disziplinen in ihrem Erststudium nachweisen müssen. Allerdings zeigt sich in manchen Studiengängen auch, dass Studierende Schwierigkeiten haben, das Basiswissen in den anderen Kernfächern aufzuholen – vorwiegend in Ökonomie und Rechtswissenschaft. Daher hat man sich hier entschieden, Zusatzkurse schon vor Beginn des Semesters bzw. begleitende zusätzliche Kolloquien und Tutorien zu den Grundlagenkursen anzubieten, um den Studierenden die Möglichkeit zu bieten, ein erstes Grundverständnis in den neuen Disziplinen zu entwickeln.

Einschlägige Berufserfahrung wird von keinem der untersuchten Studiengänge gefordert, erhöht aber die Chancen, in ein Master-Programm aufgenommen zu werden. Der Verzicht auf dieses Kriterium lässt sich wohl damit erklären, dass es im deutschsprachigen Raum die Regel ist, direkt vom Erststudium in ein Master-Programm zu wechseln, während im angelsächsischen Raum häufig zunächst Berufserfahrung gesammelt wird. Da aber gerade im deutschsprachigen Raum ein Bachelor-Abschluss vielerorts noch nicht als qualifizierender Abschluss gilt (bspw. ist ein Master Mindestvoraussetzung für eine Bewerbung für den Höheren Dienst in Deutschland), ist es nicht verwunderlich, dass ein Großteil der Studierenden nicht nach dem Bachelor, sondern von vornherein nach dem

Master seinen Berufseinstieg plant. Dieser Logik können sich auch die reformierten Master-Programme nicht entziehen, auch wenn mancher Gesprächspartner die Überzeugung äußerte, dass vorherige Berufserfahrung das Master-Programm noch gewinnbringender für die Studierenden macht. Nicht selten kommt es jedoch vor, dass ausländische Studierende berufliche Erfahrung, die sie in ihren Heimatländern gesammelt haben, mitbringen.

Eine wichtige formale Voraussetzung ist auch eine sehr gute Kenntnis der englischen Sprache als die übliche Sprache im internationalen Bereich (mit Ausnahme einiger EU-Institutionen, wo Französisch vorherrscht).

Nur in drei Programmen schließt sich neben der Auswahl nach Unterlagen ein mündliches bzw. schriftliches Auswahlverfahren an. Am ZEI in Bonn werden die Bewerber anhand eines telefonischen Interviews auf ihre Eignung getestet, während Bewerber für den Diplom-Lehrgang an der Diplomatischen Akademie Wien ein zweistufiges Auswahlverfahren durchlaufen; zunächst wird anhand eines schriftlichen Tests ihr Grundwissen in den Disziplinen des Instituts und ihre Fremdsprachenkenntnisse geprüft, woran sich ein mündliches Auswahlgespräch in den Sprachen des Instituts anschließt. An der Zeppelin-University/ Friedrichshafen werden, neben den schriftlichen Begutachtungen, in einem aufwendigen Verfahren über einen Tag Projekte, Tests und Interviews veranstaltet, mit Hilfe derer die zukünftigen Studenten ausgewählt werden.

Insgesamt rekrutiert sich ein Großteil der Studentenschaft der untersuchten Lehrgänge aus den Sozial-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften und umfasst einen erheblichen Anteil internationaler Studenten (im Durchschnitt zwischen 30 und 50 Prozent). Dies ist mit Blick auf die Vorbereitung für eine internationale Karriere aus zweierlei Hinsicht zu begrüßen. Zunächst trägt eine internationale Zuhörerschaft dazu bei, dass Dozenten nicht ausschließlich auf regionale, nationale oder lokale Inhalte eingehen können. Den deutschen Studierenden ermöglicht dies, schon während des Studiums eine Auseinandersetzung mit anderen Nationalitäten und Kulturen, was der Bereitschaft, im Beruf ins Ausland zu gehen und dort erfolgreich zu arbeiten, nur zuträglich sein kann. In Perfektion wird dies an der Diplomatischen Akademie in Wien exerziert, wo die meisten Studierenden (150 Studierende aus über 50 Nationen) zusammen an der Akademie wohnen. Dies schafft die Voraussetzung dafür, dass die Teilnehmer in die Lage versetzt werden, sich mit anderen Nationalitäten und deren Eigenheiten auseinanderzusetzen und stellt ein wichtiges Element der international orientierten Ausbildung dar:

„Ein weiterer Aspekt ist, wie an den meisten Schulen, aber bei uns noch mehr, dass die Studenten im Haus wohnen. Wir haben eine eigene Küche, das heißt sie essen und schlafen im Haus und wir haben 115 Studenten aus derzeit ungefähr 50 Nationen von allen Kontinenten – d.h. das enge Zusammenleben über ein oder zwei Jahre mit anderen Studenten aus anderen Ländern und Erdteilen auf engem Raum. Das ist auch eine eigene Lernerfahrung für die Studenten, die

vielleicht wichtiger ist als manches, was wir theoretisch machen.“ (Diplomatische Akademie, Wien)

Ein prinzipieller Unterschied der untersuchten Programme im Vergleich zur traditionellen universitären Laufbahn besteht in der Anzahl der Studierenden, welche von den Instituten aufgenommen werden. Mit durchschnittlich zwischen 20 und 60 Studierenden sind diese reformierten Programme kleine Inseln im deutschen Massenuniversitätsalltag. Dass diese Studiengänge normalerweise mehr Bewerber als Plätze haben, führt zur Konsequenz, dass Studiengänge dieser Art durchaus nachgefragt werden, auch wenn man in manchen erhebliche Studiengebühren zu bezahlen hat. Im Regelfall können sich Studierende eines Programms, für das Gebühren bezahlt werden müssen, darauf verlassen, dass sie kleine Kurse, die ausschließlich für das Programm angeboten werden, besuchen können. In Studiengängen, die nicht mehr als die allgemeinen Gebühren kosten, kann es vorkommen, dass die Programmteilnehmer Seminare mit Studierenden anderer Lehrgänge teilen müssen und kleine Gruppen bis zu 15 Personen eher die Ausnahme darstellen. Andererseits kommt zum Vorteil eines kostengünstigen Studiums oft auch der positive Faktor, dass man zwar Seminare teilen muss, aber gleichzeitig auch eine weitaus größere Wahlmöglichkeit an Kursen hat. Ein Beispiel hierfür ist das Kooperationsprogramm Internationale Beziehungen der Berliner bzw. Potsdamer Universitäten, die über keine exklusiven Lehrressourcen für das Programm verfügen, aber die Studierenden aus dem Lehrveranstaltungsangebot dreier Universitäten wählen können.

3.4.2 Karriereziele

Nur eine Minderheit der untersuchten Studiengänge gibt „Internationale Organisationen“ bzw. „internationale Karrieren“ als wichtigstes Ausbildungsziel an, doch durchgehend ist dieses Tätigkeitsfeld bei Studierenden sehr beliebt. Im Durchschnitt bis zu 60 Prozent der Studierenden der untersuchten Programme studieren mit dem Ziel, später bei einer Internationalen Organisation im weitesten Sinne tätig zu sein. Mehrere Gesprächspartner äußerten die Ansicht, dass Internationale Organisationen zunehmend an Beliebtheit bei den Studierenden gewinnen, das Interesse am diplomatischen Dienst jedoch eher rückläufig sei. Dies läge aber auch daran, dass die Studierenden sich darüber bewusst seien, dass der diplomatische Dienst noch weniger Stellen zur Verfügung stelle als Internationale Organisationen, sodass in der Folge die tatsächlichen Absolventenzahlen oft nur einen kleinen Teil zeigen, der tatsächlich zu einer Internationalen Organisation (oder in den diplomatischen Dienst) wechselt. Darüber lassen sich nach der PROFIO-Untersuchung keine genauen Zahlen nennen, da die Programme in vielen Fällen noch zu jung sind, um systematische Verbleibstudien vorweisen zu können. Nur die Diplomatische Akademie Wien kann genaue Zahlen aufweisen und geht davon aus, dass etwa ein Drittel bis ein Viertel ihrer Absolventen eine Laufbahn bei einer Internationalen Organisation verwirklicht. Die

Schätzungen der anderen Studiengänge liegen zwischen zehn und 20 Prozent. Grundsätzlich bleibt unklar, ob sich viele Studierende während ihres Master-Studienganges umentscheiden, weil sie entmutigt worden sind und glauben, dass der Arbeitsmarkt bei Internationalen Organisationen sowieso zu eng sei oder weil sie das Karriereziel „Internationale Organisationen“ nicht mehr so attraktiv einschätzen wie zu Beginn ihres Studiums (beispielsweise, weil man in der freien Wirtschaft leichter an Stellen kommt und der Verdienst im Durchschnitt höher liegt). Da sich die Teilnehmer der untersuchten Programme aus unterschiedlichen Bereichen und Disziplinen rekrutieren und sehr häufig nach dem Master nicht direkt zu einer Internationalen Organisation gehen, kann man für dieses Tätigkeitsfeld schwer typische Karrierebiographien ausmachen. Die Faktoren, die eine derartige Karriere prinzipiell ermöglichen, kommen in dieser Studie zur Sprache, jedoch kann man keineswegs davon ausgehen, dass Absolventen, die all diese Faktoren erfüllen, eine Karriere bei einer Internationalen Organisation beginnen oder diese überhaupt weiter verfolgen. Um über die Motive der Studierenden für bzw. gegen eine Karriere bei einer Internationalen Organisation mehr zu erfahren, ist eine repräsentative Befragung dieser Zielgruppe anzuraten.

Die Tatsache, dass in den letzten zwei Jahren viele neu konzipierte Master-Studiengänge entstanden sind, die eine internationale Karriere explizit als Ausbildungsziel angeben, zeigt, dass die deutschen Hochschulen erkannt haben, dass der Bedarf an jungen Nachwuchskräften bei Internationalen Organisationen vorhanden ist und dass die Studierenden eine derartige Karriere zunehmend ins Auge fassen. Ein abschließendes Urteil über den langfristigen Trend kann man sich aber noch nicht erlauben, da Vieles im Zuge des Bologna-Prozesses noch zu sehr im Umbruch ist. Es lohnt sich, die Entwicklungen im Bereich „Ausbildung für Internationale Organisationen“ weiterhin zu beobachten und zu versuchen, die Bedürfnisse internationaler Institutionen und die Hochschulausbildung für diesen Bereich strukturiert und langfristig aufeinander abzustimmen.

3.5 Zusammensetzung der Fakultät

Die Frage nach der Zusammensetzung der Fakultät zielt vor allem auf zwei Aspekte: zum einen, wie hoch der Anteil von Akademikern und von Praktikern in den untersuchten Programmen ist und zum anderen, ob diese fest angestellt sind oder als Gastdozenten durch Zeitverträge und Lehraufträge engagiert werden. Tendenziell fällt im deutschsprachigen Raum auf, dass die Lehre im Großteil der untersuchten Programme von festangestellten Akademikern gesichert wird. Allerdings ist dies immer abhängig davon, ob das Programm traditionell in einer Universität oder in einem Institut eingebunden oder erst neu entstanden ist. So gingen beispielsweise Public Policy and Management in Konstanz sowie European

Studien und Friedensforschung und internationale Politik in Tübingen aus traditionellen, schon jahrelang bestehenden Studiengängen hervor. Somit kann hier mit anderen bestehenden Fachbereichen kooperiert werden und Professoren und weiteres akademisches Lehrpersonal genutzt werden. Dagegen wird im Zentrum für Integrationsforschung in Bonn ein Großteil der Lehre durch Gastprofessoren aus dem In- und Ausland gesichert.

Praktiker spielen zwar überall eine wichtige Rolle und sind erwünscht, können aber meist aufgrund finanzieller Bedingungen nur mit speziellen Lehr- und Zeitverträgen engagiert werden. Zum Teil sind die finanziellen Engpässe so gravierend, dass zur Zeit überhaupt keine Gelder für Lehraufträge zur Verfügung stehen. Doch auch hier, wie in allen anderen untersuchten Programmen, sieht man es als erstrebenswert an, Praktiker in die Lehre zu integrieren, da sie von aktuellen Problemen der alltäglichen Arbeit und somit über den praktischen Bezug der einschlägigen Theorien berichten können:

„Ich werde immer in ein Seminar auch Praktiker reinbringen, um die Komplexität anzureichern. Ein Praktiker vereinfacht ja nicht, sondern bringt mehr Probleme, als er löst. Das ist das Wunderschöne, dass die Theorie plötzlich Dinge einschätzen kann, die die Praktiker selbst nicht übersehen und die Praktiker umgekehrt uns Dinge erzählen können, die wir immer vergessen. Unser Anspruch ist es, Theorie und Praxis gleichwertig hochzuhalten.“
(Zeppelin University, Friedrichshafen)

In diesem Zusammenhang wurde jedoch auch mehrfach darauf hingewiesen, dass nicht alle Praktiker sogleich gute Dozenten seien, da sie oft in einen Erzählmodus verfallen oder kein ganzes Semester mit ihrem Wissen füllen können:

„Die Praktiker stecken voller Geschichten und Anekdoten, die für die Studierenden möglicherweise auch interessant sind, aber der konzeptionelle Kern gar nicht da ist.“ (Hertie School of Governance, Berlin)

So wird bei der Auswahl der Praktiker nicht nur auf deren Position in einer bestimmten Institution oder Organisation, sondern vor allem auch auf ihre akademischen Qualifikationen geachtet. So birgt die Möglichkeit, Praktiker nur durch Zeitverträge beschäftigen zu können, auch den Vorteil, flexibel auf deren Qualifikation und Unterrichtsqualität zu reagieren; d.h. sie bei schlechter Lehre nicht länger als ein Semester beschäftigen zu müssen. Als Idealfall gelten Personen, die zwar praktisch arbeiten, sich nebenbei aber auch mit wissenschaftlichen Problemen auseinandersetzen und beispielsweise an Universitäten lehren oder in Forschungsgruppen tätig sind. Allerdings ist es nicht einfach, Leute zu rekrutieren, die professionelle Erfahrungen haben, sich zugleich aber auf einem akademischen Niveau bewegen. Unter anderem die Hertie School of Governance in Berlin und die Universität Potsdam mit ihren Programmen MPM und MGPP setzen sich diese ausgewogene Zusammensetzung des Lehrkörpers als besonderes Ziel. Hier arbeiteten einige Dozenten zuvor in wirtschaftlichen Unternehmen oder europäischen Institutionen und

können somit ihre jahrelang praktisch gesammelten Erfahrungen nun in die Lehre einbringen.

Eine weitere Möglichkeit, Praktiker in die Lehre zu integrieren bzw. sie zur Lehre hinzuführen, ist, diese seminarbegleitend in bestimmte Stunden zu ausgesuchten Themen einzuladen. So können sich Praktiker daran gewöhnen, vor Studenten zu stehen und konzeptionell Vorträge zu halten, sodass später eventuell auch selbstständig ein Seminar übernommen und gestaltet werden kann. Einen im Verhältnis zu den anderen untersuchten Programmen sehr hohen Anteil von Praktikern kann vor allem das Europa-Institut der Universität Saarbrücken mit seinem Programm European Law vorweisen. Hier kommen etwa 70 Praktiker auf 30 Akademiker, sodass oft praxisbezogene Probleme, Arbeitstechniken und angewandte Lösungsstrategien besprochen werden können. Auch European Studies in Berlin weist ein verhältnismäßig besonderes Konzept bezüglich der Praktiker auf: Hier werden im ersten Semester die wichtigsten theoretischen Grundlagen in Wirtschaft, Recht und Politik durch Professoren der verschiedenen Berliner Universitäten unterrichtet. Im zweiten Semester wird dieses erworbene Grundlagenwissen in praxisbezogenen, problemfeldorientierten Seminaren angewandt, die nur noch von Praktikern gehalten werden. So können die erworbenen theoretischen Kenntnisse praktisch umgesetzt, ausgewertet und nachvollziehbar gemacht werden.

3.6 Lehrmethoden

In fast allen untersuchten Programmen sind zwar noch vereinzelt traditionelle Vorlesungen in das Curriculum integriert, aber interaktive Unterrichtsformen wie Seminare oder Gruppenarbeiten werden bevorzugt und angestrebt.

Die Wahl der Unterrichtsform und der Lehrmethoden ist letztlich immer abhängig vom Lehrinhalt, aber auch vom Dozenten an sich. So werden theoretische Grundlagenkurse, die häufig zugleich Pflichtkurse sind, noch oft wie traditionelle Vorlesungen – also durch klassischen Frontalunterricht – gestaltet. Spezielle Vertiefungskurse oder praxisbezogene Seminare zeichnen sich dagegen meist durch interaktive Unterrichtsformen und Methoden aus. So gilt an der Zeppelin-University das Prinzip der kleinen Gruppen und des Seminarstils, hier wird grundsätzlich auf Vorlesungen verzichtet. Dass in vielen Studiengängen trotzdem auf die klassischen Unterrichtsformen in den Grundlagenkursen zurückgegriffen wird, liegt daran, dass die zumeist sehr heterogene Studentenschaft auf einen vergleichbaren Wissensstand gebracht werden soll. Alle Studierenden, unabhängig ihres Studienhintergrundes, sollen in allen für das Programm relevanten Fächern ein Basiswissen erhalten, um in weiterführenden Seminaren und Spezialisierungskursen darauf

aufbauen zu können. In diesen wird dann meist interaktiver Unterricht und Methodenvielfalt bevorzugt, um auf verschiedene Aufgaben und Problemfelder im Beruf vorzubereiten:

„Wir haben eine Vielzahl an Methoden. Das kann ich Ihnen anhand des Kernkurses zeigen. Dieser hat zwar einzelne Vorlesungselemente: es gibt aber auch Oxford-Debates und Seminar-Komponenten, dann enthält er auch praxisorientierte Fähigkeiten, bspw. wie schreibt man ein Factsheet oder generell wie schreibt man nüchterne Berichte, die das Wesentliche enthalten. Auch Präsentationen spielen eine Rolle, die Leute bereiten etwas vor und tragen dies vor. Simulationen auch, also eine ganze Reihe von Methoden schon allein im Kernkurs. Aber auch in den anderen Kursen, vielleicht nicht in dieser großen Varietät, kommen ganz verschiedene Lehr-/Lernmethoden zum Zug.“ (Universität St. Gallen)

Allerdings ist die Methodenwahl letztlich immer abhängig vom Lehrenden, da in diesem Zusammenhang nur selten direkt Einfluss darauf genommen werden kann. Die Hertie School of Governance in Berlin gilt dabei als eine Ausnahme, denn hier gibt es einen sogenannten doppelten „Syllabus-TÜV“, bei dem alle Lehrenden dem Lehrverantwortlichen vor Semesterbeginn einen Lehrplan mit den ausgewählten Methoden und Prüfungsformen vorlegen müssen. Dieser achtet auf bestimmte Lehrmodelle, Praxisrelevanz, Lehrmethoden und Arbeitsaufwand und überarbeitet gegebenenfalls den Lehrplan. In einem zweiten Schritt wird dieser überarbeitete Syllabus auch dem Kollegium vorgestellt und in gemeinsamer Runde besprochen.

„Das ist ganz interessant, weil da ein schöner Austausch zustande kommt, auch über Lehrmethoden.“ (Hertie School of Governance, Berlin)

Auch an der Erfurt School of Public Policy findet einmal im Semester eine Lehrendenkonferenz statt, in der sich die Dozenten über ihre bisherigen Erfahrungen in der Lehre konstruktiv austauschen. Dabei wird über geeignete Lehrmethoden, Problembewältigung und Optimierungsmöglichkeiten in der Lehre diskutiert. Durch solche fakultätsinternen Diskussionsrunden kann ein regelmäßiger Austausch über mögliche Methoden und Unterrichtsformen und letztlich eine praktische Methodenvielfalt in den verschiedenen Seminaren gewährleistet werden.

Grundsätzlich lässt sich aber sagen: je höher der Praxisbezug, desto größer die Methodenvielfalt in den verschiedenen Programmen. Außerdem wird dadurch weniger fächer-, sondern vorwiegend problemfeldorientiert unterrichtet, um verschiedene Sichtweisen auf Entscheidungsprozesse und Entscheidungsprobleme aufzeigen zu können.

„Problemorientiert in dem Sinne, dass wir unseren Studenten dahin führen wollen, dass sie unterschiedliche Probleme auch in unterschiedlichen Sichtweisen betrachten und dann eben auch lösen können. [...] Den Leuten unterschiedliche Sichtweisen klar machen, die sich auch durchaus widersprechen können. [...] Es gibt das schöne Bild, das man weiterführen kann: Dass man die Teilnehmer irgendwo, egal wo man hinfliegt, mit einem Fallschirm rauswirft, die landen dann da und wissen, wie sie sich im Gelände zu bewegen haben. Sie haben sozusagen nicht das eine Werkzeug dabei, sondern sie wissen, wie man Gelände erkennt und wie man sich darin bewegt und vielleicht, welche Lösungsmodelle man anwenden kann.“ (MPM/MGPP, Universität Potsdam)

Ferner lässt sich erkennen, dass zumindest in den Spezialisierungskursen auf eine übersichtliche Seminargröße geachtet wird, sodass auch tatsächlich verschiedene Methoden wie Gruppenarbeit, Rollenspiele oder Diskussionen und Präsentationen angewandt werden können. Aber auch Fallstudien und zum Teil auch Simulationen werden, wenn vom Lehrinhalt her möglich, angeboten:

„Simulationen bieten sich natürlich für einen ganz trockenen Verwaltungsstoff nicht an. [Aber Simulationen sind gut,] um einfach mal zu zeigen, wie die Entscheidungsfindungsprozesse sind und wie so was funktionieren kann“ (Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaft, Speyer)

3.6.1 Spezielle Unterrichtsformen und Methoden

An der DHV in Speyer gibt es den Bereich „Zivilmilitärische Kooperation im internationalen Vergleich“, wo Experten mit entsprechender Erfahrung sowohl aus der Zivilverwaltung als auch aus dem militärischen Bereich eingeladen werden. Diese sollen vermitteln, was es bedeutet, beispielsweise im Kosovo eine Verwaltung aufzubauen oder in Afghanistan für öffentliche Sicherheit zu sorgen oder das Polizeiwesen zu installieren bzw. zu überwachen. In diesem Zusammenhang wird auch ein praxisorientiertes Planspiel zum Thema „Verhandeln im internationalen Mehrebenensystem“ durchgeführt, das über ein Wochenende an der DHV stattfindet.

„Da werden dann Gruppen gebildet, meinerseits Gruppe 1 VR China, Gruppe 2 Russland, Gruppe 3 (weitere Staatengruppe).. Und dann werden Krisenszenarien durchgespielt. Das Ganze wird teilweise noch durch Computer unterstützt mit Zufallsgenerator. [...] Anstrengend für unsere Teilnehmer kommt dann noch hinzu, dass wir einen echten Fernsehjournalisten haben, der dann Interviews unter Echtbedingungen führt. Das wird hinterher auch kommentiert und durchgesprochen. Dieses interessante Planspiel wird dann in weiteren Sitzungen wissenschaftlich vor- und nachbereitet.“ (Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaft, Speyer)

Auch das Deutsche Institut für Entwicklungspolitik in Bonn betreibt zwei größere Rollenspiele zwischen der theoretischen Plenumphase und den praktischen Länderarbeitsgruppen, wo die theoretisch erworbenen Kenntnisse angewandt werden müssen: In dem EZ-Planspiel werden Regierungsverhandlungen mit unterschiedlichen *Stakeholdern* zu Entwicklungszusammenarbeit simuliert. Die Kursteilnehmer nehmen dabei unterschiedliche Rollen ein. Im IWF-Planspiel werden Verhandlungen bestimmter Kredite durch den IWF von den Kursteilnehmern durchgespielt. Beide Simulationen dauern jeweils nur wenige Stunden, daher werden sie von dem Vertreter des DIE auch lieber als Rollenspiele bezeichnet. Man könnte an dieser Stelle auch den Workshop „Peace Boat“ erwähnen, den der Studiengang Friedensforschung und Internationale Politik der Universität Tübingen anbietet. Hier bereiten sich Studierende auf bestimmte internationale Konflikte vor und versuchen diese dann in einer Simulation zu lösen.

3.7 Hilfestellungen zum Berufseinstieg

Im Gegensatz zu amerikanischen oder vielen anderen europäischen Universitäten verfügen die meisten untersuchten Programme im deutschsprachigen Raum nicht über ein explizites *career office*. Jedoch spielen die schon bestehenden oder sich gerade im Aufbau befindenden Alumni-Netzwerke und die persönlichen Kontakte verschiedener Dozenten eine große Rolle bei der Vermittlung von Praktikumsplätzen oder bei weiteren möglichen Hilfestellungen zum Berufseinstieg. Zum Teil können bei Programmen, die aus traditionellen Studiengängen hervorgegangen sind, die Netzwerke der Vorgänger-Studiengänge genutzt werden, so dass nicht erst durch jahrelange Arbeit neue Netzwerke aufgebaut werden müssen. Vor allem European Law am Europa-Institut der Universität Saarbrücken kann wegen seines langen Bestehens auf mittlerweile weitverzweigte Kontakte zu Ehemaligen in den unterschiedlichsten EU-Institutionen zurückgreifen. So können von den Alumni Hilfestellungen bei den Bewerbungen oder überhaupt erst Hinweise auf Praktikums- bzw. Einstellungsmöglichkeiten gegeben werden. Andere Ehemalige kommen zurück zum Institut und berichten den Studierenden vor Ort von ihren alltäglichen Arbeits- und Bewerbungserfahrungen. Ferner können Ehemalige eine wichtige Unterstützung bei der Planung und Durchführung von Exkursionen sein. Solch einen direkten Austausch zwischen Alumni und aktuellen Studierenden streben viele der untersuchten Programme an, in dem mindestens einmal im Jahr ein Treffen zwischen Alumni und Studierenden organisiert wird oder geplant ist. Doch nicht überall kann die Kontaktpflege zu Ehemaligen so gut betrieben werden. Aufgrund mangelnder personeller Kapazitäten und der schwierigen Finanzlage an den meisten untersuchten Universitäten treten vor allem bei relativ neu entstandenen Programmen Probleme diesbezüglich auf. Oft können hier nur punktuelle, persönliche Kontakte zwischen Dozenten und Ehemaligen gehalten werden.

Ein weiterer wichtiger Nutzen der Alumni-Netzwerke ist aber nicht nur der Erfahrungsaustausch zwischen Studierenden und Ehemaligen, sondern auch das Feedback, das Ehemalige über das Programm geben können, beispielsweise inwieweit die im Curriculum integrierten Lehrinhalte und Methoden für die Praxis tatsächlich relevant sind und wo noch Nachholebedarf besteht. So können durch einen ständigen Austausch zwischen Programmverantwortlichen und Alumni interne Evaluationen durchgeführt werden, in denen der Bedarf der verschiedenen Organisationen und Institutionen mit dem Programm immer wieder neu abgeglichen werden kann. Eine Besonderheit diesbezüglich bilden die Nachbetreuungskontaktseminare für ausländische Alumni der Universität Potsdam und der DHV in Speyer. Hier werden einmal jährlich regionenspezifisch ehemalige Studierende eingeladen, beispielsweise alle afrikanischen Alumni nach Johannesburg in Südafrika. Dort

wird ein zweitägiges Alumni-Seminar mit ihnen abgehalten, um zum Teil Jahre nach dem Abschluss das Programm noch einmal zu evaluieren. So können neue Erkenntnisse für das aktuelle Curriculum gewonnen werden, indem die Alumni darüber berichten, wie sie die Kenntnisse aus ihrem Studium in der Praxis anwenden konnten. Die Kontaktseminare werden von InWEnt gefördert und finanziert und finden jedes Jahr für eine andere Region statt.

„Es waren zum Teil sehr interessante Ergebnisse, die wir da erhalten haben. Für mich war auch interessant, dass einige nach Jahren des Abschlusses gesagt haben: 'Wir waren zwar sehr an der Praxis interessiert, aber viele Dinge sehen wir erst jetzt nach drei Jahren. Da hab ich erst gemerkt, wie wichtig einige Kurse von damals waren. Jetzt beschäftige ich mich zunehmend mit diesen Themen und merke, das hat sich ausgezahlt.' Das sind auch Punkte, die man am Ende des Programms nicht erheben kann. Das zeigt sich eben erst nach einigen Jahren.“ (MPM/MGPP, Universität Potsdam)

Bei der Suche nach Praktika werden die Studierenden größtenteils durch die Programme unterstützt – nicht nur bei der Suche nach Plätzen für Pflichtpraktika, auch für zusätzliche Praktika in der vorlesungsfreien Zeit. Vor allem mit der Vermittlung von Adressen und Ansprechpartnern oder Empfehlungsschreiben kann den Studierenden geholfen werden. Formelle Kooperationen mit bestimmten Organisationen oder Institutionen für Praktikumsplätze bestehen in den untersuchten Programmen nicht. Teilweise wendet man sich auch gegen solche Kooperationen, da einerseits die Studierenden zu Eigeninitiative und Engagement animiert werden sollen, damit sie lernen, sich auf dem Arbeitsmarkt durchzusetzen. Denn auch das ist eine Fähigkeit, die erst erlernt werden muss und bei späteren Bewerbungen sehr hilfreich sein kann. Andererseits wäre sonst eine Gleichberechtigung bezüglich der Bewerbungen und somit eine gesunde Konkurrenzsituation nicht mehr gegeben. Manche Programme sind aber vom Nutzen formeller Kooperationsverträge überzeugt, so kann der MIA in St. Gallen beispielsweise auf Praktikumsplätze bei der Schweizer Mission bei den VN in New York sowie dem Geneva Center for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF) zurückgreifen.

An einigen Universitäten gibt es eine offizielle Praktikumsbörse, bei der alle Praktikumsangebote verschiedener Organisationen, Institutionen und Unternehmen eingehen, gesammelt und durch E-Mail oder an einer Wandzeitung veröffentlicht werden. So gehen beispielsweise bei dem Praktikumskoordinator des Programms Public Policy and Management der Universität Konstanz alle Angebote verschiedener Organisationen ein, die dann geordnet mit Ansprechpartner und Adresse an einer Wandzeitung veröffentlicht werden und von Studenten genutzt werden können. Dieses Angebot gilt als erste Hilfestellung. Den eigentlichen Kontakt aber sollen die interessierten Studierenden selbst herstellen. Ferner war es in Konstanz in dem vorherigen Studiengang üblich, einen Praktikumsbericht zu schreiben. Diese sind noch immer in einem Archiv öffentlich zugänglich, sodass potenzielle Stellen bei

internationalen Firmen, Organisationen und Institutionen und kurze Zusammenfassungen der Praktika mit Ansprechpartner und Adresse stets für die Studierenden zugänglich sind.

Des Weiteren hoffen einige Programmvertreter, dass die Studierenden Kontakte für Praktika oder eventuell sogar für Vorstellungsgespräche über Gastdozenten aus der Praxis knüpfen können.

„[Der Einbezug von Praktikern in die Lehre] hat manchmal noch den Effekt und ist auch gewünscht, dass die Studierenden bilateral mit so jemandem Kontakte anknüpfen können. Und daraus hat sich in manchen Fällen schon Erstaunliches ergeben, nämlich schlicht und einfach ein Job. Manchmal nur ein Praktikum, manchmal nur eine Hilfe für die Master-Arbeit. Sehr unterschiedlich. Aber dieser unmittelbare Zugang ist auch noch etwas, was für die Zeit danach nützlich ist.“ (European Studies, Universität Tübingen)

Eine Besonderheit in Bezug auf direkte Hilfestellungen beim Berufseinstieg bietet das Deutsche Institut für Entwicklungspolitik in Bonn. Hier werden zu Beginn des Semesters Profile und Kurzlebensläufe, die Kerninformationen über die Teilnehmer geben, erstellt und an verschiedene potenzielle Abnehmerorganisationen, wie BMZ, GTZ oder KfW, aber auch an Stiftungen und zunehmend auch an Consulting-Firmen geschickt. Diese melden sich bei Bedarf direkt bei den Teilnehmern und machen Termine für Vorstellungsgespräche aus. Des Weiteren finden Treffen mit verschiedenen Abnehmerorganisationen im Institut statt, wodurch ebenfalls viele Teilnehmer vermittelt werden können. Durch diese Vermittlungshilfe des Instituts kann ein Großteil der Teilnehmer (zum Teil über 90 Prozent) schon vor Ende der Ausbildung an verschiedene Organisationen der Entwicklungshilfe vermittelt werden:

„In der Regel wird ein Großteil der Leute über das Institut vermittelt. [...] Das ist schon eine sehr günstige Situation für die Teilnehmer.“ (Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Bonn)

Auch das ZEI in Bonn und das Europa-Institut Saarbrücken haben eine Säule für „Karriereentwicklung“ in ihren Programmen, wo Studenten mit persönlichen Trainern über ihre Karriereentwicklung sprechen (profiling) und speziell auf den EU-Concours vorbereitet werden.

3.8 Kooperationen

Die Untersuchung der verschiedenen Kooperationen hinterfragt vor allem zwei verschiedene Arten von Kooperationsvereinbarungen: die zwischen zwei akademischen Einrichtungen, welche vorwiegend auf akademischen Austausch abzielen und jene zwischen der akademischen Einrichtung und Internationalen Organisationen, Institutionen oder Unternehmen, welche eher auf die Vermittlung von Praktikumsplätzen oder auf Gastvorträge ausgerichtet sind.

3.8.1 Mit anderen Organisationen

Tendenziell ist im deutschsprachigen Raum festzustellen, dass es kaum formelle, institutionalisierte Kooperationsverträge mit Organisationen oder Institutionen gibt. Vorwiegend bestehen persönliche, informelle Kontakte durch Dozenten, die zuvor in EU-Institutionen, anderen Organisationen oder internationalen Unternehmen tätig waren. Aber auch informelle Kontakte mit Verwaltungen und Organisationen durch Forschungsarbeiten oder Konferenzen sind keine Seltenheit. In diesem Zusammenhang wird auch betont, dass es grundsätzlich nicht zielführend sei, feste Kooperationsverträge mit internationalen Organisationen abzuschließen. Wichtiger sei es, eine gute Reputation zu erreichen, sodass der Name der Universität oder des Programms bekannt ist und dadurch Studenten für Praktika gern genommen werden bzw. einfach Referenten für Vorträge und Diskussionen gefunden werden können. Außerdem sei das Vertrauen zwischen beiden Seiten wichtiger als formelle Verträge.

Als eine der wenigen Ausnahmen kann beispielsweise der Studiengang Europäische Studien an der Universität Wien offizielle Kooperationen aufweisen, beispielsweise mit dem Forschungsinstitut für Mehrsprachigkeit in Brüssel (ein Professor ist Mitglied der *strategic staff*) und mit der Vertretung der Europäischen Kommission in Wien. Auch im Studienprogramm Internationale Beziehungen Berlin / Potsdam besteht eine Kooperation mit dem Auswärtigen Amt über verschiedene regelmäßig stattfindende Lehrveranstaltungen.

3.8.2 Mit akademischen Einrichtungen

Fast alle der untersuchten Studiengänge verfügen über formelle Kooperationsvereinbarungen mit anderen akademischen Einrichtungen im In- und Ausland. Vorrangiges Ziel dieser Vereinbarungen ist der Austausch von Studenten, in einigen Fällen auch das Angebot von *Double* oder *Joint Degrees*.

Ein besonderes Angebot bietet European Law and Economics an der Universität Hamburg, welches ein internationales Postgraduiertenprogramm (Erasmus Mundus) ist, das innerhalb eines Jahres an mehreren Universitäten absolviert wird. So werden jedes Trimester an einer anderen Universität Seminare belegt und der Abschluss wird letztlich von den drei betreffenden Universitäten verliehen. So gibt es hier Kooperationen mit Bologna (Italien), Rotterdam (Niederlande), Gent (Belgien), Aix-en-Provence (Frankreich), Haifa (Israel), Linköping / Stockholm (Schweden), Madrid (Spanien), Manchester (Großbritannien) und Wien (Österreich). Ferner gibt es zwischen diesen Universitäten dreimal im Jahr sogenannte *board meetings*, eines davon sogar speziell zu Fragen der Curriculumentwicklung.

Aber auch die anderen Studiengänge können weitverzweigte weltweite Kooperationsverträge mit Universitäten vorweisen oder planen diese zur Zeit. So unterhält beispielsweise die

Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer Kooperationen mit der Budapest University of Economic Sciences and Public Administration in Ungarn, der Katholieke Universiteit Leuven in Belgien, der University AI9 Liverpool in Großbritannien und weiteren in Estland, Finnland und den Niederlanden. Weitere Verträge sollen demnächst mit Universitäten in Frankreich, den Niederlanden und anderen europäischen Ländern noch abgeschlossen werden. Der Studiengang Public Policy and Management in Konstanz kann durch seine traditionellen Studiengänge der Politikwissenschaft auf eine große Bandbreite an Kooperationspartnern zurückgreifen. Allerdings stellt sich vermehrt heraus, dass die Niveaus der Universitäten sehr unterschiedlich und dadurch nur wenige Kooperationen auch tatsächlich für das erst neu entstandene Master-Programm geeignet sind. Daher werden zur Zeit direkte Vereinbarungen für den Master-Studiengang mit einigen wenigen ausgewählten europäischen Universitäten ausgehandelt. Es bestehen aber schon Kooperationsvereinbarungen mit der Rutgers University, New Jersey und der North University Texas in Denver, beide in den USA. Auch mit einer kanadischen Universität, der York University in der Nähe von Toronto, besteht eine Partnerschaft, die für studentische Austauschprogramme genutzt wird.

Neben unzähligen Kooperationen auf universitärer Ebene, die vor allem dem Studentenaustausch dienen, kann der Master in Internationalen Beziehungen der Berliner/Potsdamer Universitäten seinen Studenten zwei Doppelabschlussprogramme – entweder mit dem Moskauer Staatlichen Institut für Internationale Beziehungen (MGIMO) beim Außenministerium der Russischen Föderation oder am Sciences Po in Paris bieten. Wie in den anderen Studiengängen, die *Double-Degree*-Programme vorgesehen haben, erfolgt auch hier eine enge Abstimmung mit den Partnerinstitutionen über die Curricula. Daneben besteht in Berlin ein weiteres Kooperationsprogramm mit der Elliott School of International Affairs an der George-Washington-University in Washington, DC. Im Rahmen dieses *Second-Degree*-Programms können Studierende innerhalb von zwei Jahren Abschlüsse von beiden Hochschulen erwerben, dabei das Auslandsstudium integrieren oder an den Abschluss in Berlin anschließen.

Die Studiengänge MGM und MGPP der Universität Potsdam unterhalten dagegen ein anderes Konzept bezüglich der Kooperationen. Sie unterhalten viele Kontakte, vor allem zu skandinavischen Universitäten, aber auch nach Italien, in die Mongolei oder die Sadat-Universität in Kairo:

„Aber es ist eher ein offenes Policy-Netzwerk, [...] kein etabliertes, geschlossenes. Es ist offen definiert.. Es ist ein Policy-Netzwerk mit ein paar Kernakteuren.“ (MGM/MGPP, Universität Potsdam)

Das heißt, die beiden Studiengänge sind seit einigen Jahren in ein Netzwerk von europäischen Public-Management-Programmen integriert. So können die Studenten

beispielsweise über diese Netzwerke an verschiedenen Summer Schools teilnehmen, die Public-Management-Kurse mit unterschiedlichen Schwerpunkten anbieten.

Als eines der wenigen der untersuchten Institute ist die Diplomatische Akademie in Wien Mitglied in einem professionellen Netzwerk: im *International Forum on Diplomatic Training (IFDT)*, wo alle klassischen und nicht-klassischen diplomatischen Akademien vertreten sind. In diesem Zusammenhang findet einmal im Jahr ein Treffen der Akademiedirektoren statt, wo man sich über aktuelle Entwicklungen und die jeweiligen Ausbildungsangebote austauscht und Kooperationen beschließt. Daneben sind beispielsweise auch die Universität St. Gallen, die Erfurt School of Public Policy und die Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaft Speyer in fachspezifischen Netzwerken vertreten. St. Gallen ist Mitglied der *Association of Professional Schools of International Affairs*, während Erfurt und Speyer dem *Transatlantic Policy Consortium (TPC)* angehören, das sich insbesondere um akademischen Austausch im Bereich *Public Policy* bemüht. Ansonsten scheint es in den weiterführenden Aus- und Weiterbildungsangeboten im deutschsprachigen Raum nicht üblich zu sein, in Verbänden organisiert zu sein oder lose Zusammenkünfte unter den Programmverantwortlichen abzuhalten. Auch die Mitgliedschaft in internationalen *professional networks* ist für Universitäten (bzw. alle anderen Einrichtungen, die postgraduale Ausbildung anbieten) im deutschsprachigen Raum nicht der Regelfall.

4 Zentrale Ergebnisse und zukünftige Entwicklungen

Vor dem Hintergrund des Bologna-Prozesses lassen sich viele Veränderungsprozesse in der deutschen (bzw. deutschsprachigen) Hochschullandschaft feststellen, die insbesondere die Ausbildung für internationale Berufsbilder betreffen. Die 20 untersuchten Ausbildungsangebote bieten daher nur ein beschränkt aussagekräftiges Abbild der deutschsprachigen Hochschulausbildung für internationale Berufe; zu viel ist noch zu neu und zu sehr im Umbruch. Vor diesem Hintergrund müssen alle Forschungsergebnisse mit den Prädikaten „vorläufig“ und „ohne Anspruch auf Vollständigkeit“ versehen werden. Im Bereich „Ausbildung für Internationale Organisationen“ ist in den letzten zwei bis drei Jahren manch neuer Studiengang entstanden, der jetzt mit den bereits länger bestehenden Programmen (wie an der DA Wien oder am ZEI in Bonn) konkurriert. Hierbei lässt sich in der Tat eine Professionalisierung der weiterbildenden Hochschulausbildung feststellen: die Studiengänge sind deutlich interdisziplinärer ausgerichtet als das traditionell der Fall war, die Curriculumentwicklung ist ein bewusster und an Ausbildungszielen orientierter Prozess (auch wenn der Bedarf der Praxis noch zu wenig direkt miteinfließt) und regelmäßige Evaluationen verbessern den Prozess der Weiterentwicklung der Curricula. Insgesamt versuchen die untersuchten Programme fokussiert auf Problemstellungen und deren Lösung hin

auszubilden; komplettes Wissen zu einer Disziplin zu vermitteln, steht dabei im Hintergrund. Dass zu einer professionellen Ausbildung nicht allein akademische Inhalte gehören, sondern auch Elemente, die gezielt auf die berufliche Praxis vorbereiten, wird nicht nur in den explizit praxisorientierten, sondern auch in den forschungsorientierten Programmen betont; berufsvorbereitende Elemente sind in diesen Studiengängen jedoch in geringerem Ausmaß vorhanden. Professionelle Ausbildung heißt aber auch, dass die akademischen Programme gezielt mit den Studierenden an der Verwirklichung ihrer Karriereziele arbeiten. Derartige Karriereservices, die von Hilfestellung bei der Praktikumssuche bis hin zu gezieltem *Profiling* und Persönlichkeitstraining gehen, sind in der deutschsprachigen Hochschulausbildung eher die Ausnahme statt die Regel. Dieser Mangel ergibt sich aber weniger aus der fehlenden Einsicht der Programmverantwortlichen als aus finanzieller und personeller Ressourcenknappheit.

Deutlich ist allerdings der Trend zu mehr Internationalität zu erkennen. Internationale Karrieren (ob im öffentlichen oder privaten Sektor) sind ein beliebtes Berufsziel und viele Universitäten und Forschungsinstitute haben erkannt, dass Reformprozesse in Politik, Wirtschaft und Verwaltung im Gange sind, welche eine „internationale Orientierung“ in der Ausbildung zur Pflicht machen. Die verschiedenen Studiengänge finden teilweise sehr unterschiedliche Mittel und Wege sich diesen Reformprozessen zu stellen und ihr Programm daran anzupassen. Dennoch konnten einige *best practices* durch die PROFIO-Studie ausgemacht werden, die sich für den Entwurf einer idealen Ausbildung für Internationale Organisationen eignen.

Dem mittelfristigen Ziel, die Zahl der bei Internationalen Organisationen arbeitenden Deutschen zu erhöhen, steht daher von der Ausbildungsseite nichts im Wege, sofern der jetzt beschrittene Reformweg konsequent weiterverfolgt wird. Wie auch von einigen Gesprächspartnern bestätigt, muss man weitere Gründe für die Unterrepräsentanz Deutschlands in internationalen Institutionen verantwortlich machen. Eine Verbesserung der Anreize für deutsche Beamte, für eine bestimmte Zeit ins Ausland zu gehen, kann neben einer verbesserten Ausbildung ebenfalls dazu beitragen, dieses Ziel zu erreichen. Die tatsächliche Erhöhung des deutschen Kontingents in internationalen Institutionen hängt wohl vor allem davon ab, wie gut Hochschulen und Forschungsinstitute, die deutsche Verwaltung und die bei Internationalen Organisationen tätigen Deutschen zusammenarbeiten, um dieses Ziel tatsächlich zu verwirklichen.