
Studie zu Studiengängen und Bildungsangeboten Frankreichs, Belgiens und der Schweiz, 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:

Philipp Hoelscher, M.A.

Privatanschrift:

Simon-Dach-Str. 33

10245 Berlin

Tel.: +49 (0)30 / 66779480

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

Erfurt, den 15. Februar 2005

Inhalt

1	Einführung und Untersuchungsziel	4
2	Vorgehensweise	7
3	Die untersuchten Studiengänge.....	10
3.1	Europakolleg, Brügge.....	10
3.1.1	European Economic Studies	11
3.1.2	European Law Studies	11
3.1.3	European Political and Administrative Studies.....	12
3.1.4	EU International Relations and Diplomacy Studies.....	12
3.2	Universität Genf	12
3.2.1	Master in International Affairs (MIA)	13
3.2.2	Master in International Studies (MIS).....	13
3.2.3	Master of Business Administration International Organizations (IOMBA).....	13
3.3	Ecole Nationale d'Administration, Paris/Universität Potsdam: Master of European Governance and Administration (MEGA).....	13
3.4	Institut des sciences politiques de Paris (Sciences Po): Master of Public Administration.....	14
4	Ergebnisse der Interviews.....	15
4.1	Akademische Inhalte der Curricula.....	15
4.1.1	Die einzelnen Studiengänge.....	16
4.1.2	Interdisziplinär vs. Spezialisierung.....	19
4.2	Praktische Inhalte der Curricula	20
4.2.1	Sprachen und Sprachkenntnisse.....	21
4.2.2	Praktische Fähigkeiten	22
4.2.3	Praktika	24
4.3	Die Studierenden	26
4.3.1	Karriereziele	26
4.3.2	Berufserfahrung	27
4.4	Zusammensetzung der Fakultät.....	28
4.5	Lehrmethoden.....	31
4.5.1	Grundbedingungen.....	31
4.5.2	Spezielle Unterrichtsformen und Methoden.....	32
4.6	<i>Career services</i> und Hilfe beim Berufseinstieg.....	35
4.7	Kooperationen.....	37
4.7.1	Kooperationen mit akademischen Institutionen	38
4.7.2	Kooperationen mit anderen Organisationen	40
5	Zusammenfassung: Zukünftige Entwicklungen	42

6	Quellen	43
7	Summary	44
8	Die untersuchten Studiengänge im Überblick	47
8.1	Master of European Governance and Administration	47
8.2	European Economic Studies	49
8.3	European Legal Studies	50
8.4	European Political and Administrative Studies	51
8.5	EU External Relations and Diplomacy	52
8.6	Master of Public Administration	53
8.7	International Organizations MBA	54
8.8	Master in International Studies	55
8.9	Master in International Affairs	56

1 Einführung und Untersuchungsziel

Der vorliegende Bericht ist eine Teilstudie im Rahmen des Forschungsprojektes „PROFIO“, das seit 2004 an der Erfurt School of Public Policy mit finanzieller Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung durchgeführt wird. Ziel des Projektes ist es einerseits, die Hochschulausbildung für Karrieren in internationalen Organisationen in Deutschland zu verbessern. Auf diese Weise soll ein kontinuierlich hoher Standard der deutschen Vertreter¹ in diesen internationalen Organisationen gewährleistet werden; qualifiziertes Personal soll die Einbindung Deutschlands in das internationale System aufrechterhalten und ausbauen. Andererseits soll das Forschungsprojekt dazu beitragen, durch die gezielte Verbesserung der Ausbildung auch das Problem zu beheben, das als „Deutsche Delle“² Eingang in die Diskussion gefunden hat: Die Repräsentanz von deutschem Personal in internationalen Organisationen soll verbessert werden.

Zu diesem Zweck ist das Projekt zunächst in zwei Teilprojekte gegliedert: Während sich die Arbeitsmarktstudie mit den Rekrutierungsmechanismen internationaler Organisationen auseinandersetzt und deren Anforderungsprofile analysiert, untersucht die Curricularstudie die Inhalte von Studiengängen aus Europa und den Vereinigten Staaten, die im weitesten Sinne auf Karrieren in internationalen Organisationen vorbereiten. Während also der erste Teil des Projektes darauf abzielt, das ‚Idealprofil‘ eines Kandidaten für internationale Organisationen herauszuarbeiten, sollen im zweiten Teil Beispiele von *best practices* gesammelt und zu einem ‚Idealcurriculum‘ zusammengeführt werden.

Die vorliegende Studie beschäftigt sich im Rahmen der Curricularstudie, d. h. der Untersuchung von deutschen und ausländischen Ausbildungswegen, mit Studiengängen aus dem europäischen frankophonen Bereich (Schweiz, Frankreich, Belgien). Insgesamt wurden elf Ausbildungsgänge untersucht: An der Universität Genf (Institut universitaire de hautes études internationales, HEI) der Master in International Studies, der Master in International Affairs und der Master of Business Administration International Organizations (Institut HEC). Der Master of European Governance and Administration der École Nationale d'Administration (ENA), Paris und der Universität Potsdam; der Master of Public

¹ Hier und im Folgenden wird aus Gründen der Lesbarkeit vereinfachend die maskuline Form gewählt; alle Angaben beziehen sich selbstverständlich auf weibliche wie männliche Personen.

² „Synonym für Mängel der [deutschen] Personalpolitik“ bei internationale Organisationen. Vgl.: Berliner Initiative (Hrsg.): Deutsche Personalpolitik für internationale Organisationen: Empfehlungen und Anregungen an Bund, Länder, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft. November 2002. http://www.toennissteiner-kreis.de/pdf/aktivaeten/bi/2002_ergebnisse.pdf (abgerufen: 23.02.05).

Administration des Institut des sciences politiques de Paris (Sciences Po); sowie die Studiengänge European Economic Studies, European Legal Studies, European Political and Administrative Studies sowie EU International Relations and Diplomacy Studies am Europakolleg in Brügge.

Ziel der Untersuchung ist es, anhand der Analyse der unterschiedlichen Ausbildungs- bzw. Studiengänge Beispiele von *best practices* herauszuarbeiten, die sich bei der Vorbereitung auf Karrieren in internationalen Organisationen als sinnvoll und tragfähig erwiesen haben. Das betrifft sowohl Fragen der Lerninhalte als auch deren Vermittlung und schließt auch außercurriculare Aktivitäten mit ein. Gleichzeitig soll auch festgestellt werden, welche Versuche unter Umständen weniger zielführend waren und daher revidiert werden mussten. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen schließlich zusammengeführt werden und auf diese Weise dazu beitragen, ein Modell der idealen Ausbildung für Karrieren in internationalen Organisationen zu entwickeln.

Im Folgenden werden daher – nach einem Überblick über die Methodik der Studie – zunächst in Kürze die untersuchten Programme vorgestellt. Dabei wird deutlich, dass es sich um teilweise völlig unterschiedliche Ausbildungsgänge mit verschiedenen Zielen, Inhalten und Lehrmethoden handelt. Variierende Bedingungen entstehen auch durch die unterschiedliche Bestehenszeit der verschiedenen Studiengänge: Während ein Großteil der untersuchten Programme erst vor kurzer Zeit eingerichtet wurde und sich noch in der Frühphase befindet³, existiert beispielsweise das Europakolleg seit über fünf Jahrzehnten und kann daher auf entsprechende Traditionen und Erfahrungen zurückgreifen, die andernorts noch fehlen. Dies wirkt sich natürlich auch auf die Qualität des Programms aus. Der Hauptteil der Studie gibt einen Überblick über existierende Ausbildungsvarianten und stellt anhand verschiedener Aspekte die *best practices* vor, die bei der Untersuchung der Studiengänge deutlich wurden. Dabei kommt deutlich zum Ausdruck, dass es keinen Königsweg gibt, sondern dass *best practices* je nach Ausbildungsziel, nach Kursinhalt oder Studienphase variieren können. Außerdem sollen Trends und Entwicklungen, die sich in den letzten Jahren bei der Ausbildung für internationale Organisationen ergeben haben, aufgezeigt werden; gegebenenfalls können auch sie Aufschluss darüber geben, wie ein modernes Curriculum für Karrieren in internationalen Organisationen gestaltet werden kann und welchen Herausforderungen es sich gegenübersteht.

³ Zwei der untersuchten Studiengänge, der Master in International Affairs und der Master in International Studies an der Universität Genf nehmen erst im Herbst 2006 ihre Arbeit auf, andere befinden sich im ersten Jahr, so dass besonders in diesen beiden, aber auch in anderen Fällen, noch wenige Erfahrungen mit den Programmen bestanden.

Ein Schlusskapitel fasst schließlich die Ergebnisse zusammen und geht der Frage nach, ob es *den* Idealbewerber und *das* Idealcurriculum überhaupt gibt, zumal die zahlreichen internationalen Organisationen völlig unterschiedliche Ziele verfolgen und daher auch unterschiedliche Anforderungsprofile verfügen dürften.

Gedankt sei den Vertretern der ausgewählten Studiengänge in Genf, Paris, Potsdam und Brügge, die bereitwillig Auskunft über ihre Programme gaben und uns an ihren Erfahrungen teilhaben ließen, und die damit den größten Beitrag zum Gelingen dieser Studie lieferten.

2 Vorgehensweise

Diese Teilstudie analysiert bestehende Programme, die einen Absolventen auf eine Karriere in internationalen Organisationen vorbereiten könnten. Die Auswahl der untersuchten Studiengänge beruhte auf den Ergebnissen der bereits erfolgten Arbeitsmarktstudie: Die Institutionen, die sie anbieten, waren besonders häufig in Interviews als qualitativ hochwertige und zielführende Ausbildungsstätten für Karrieren in internationalen Organisationen genannt worden.

Ziel war es nun, die spezifischen Ansätze der Programme detailliert in Augenschein zu nehmen und auf mögliche *best practices* zu untersuchen. Der Auswahl der relevanten Studiengänge folgte daher zunächst eine eingehende Analyse der Internetauftritte der jeweiligen Institutionen. Vereinzelt standen auch Broschüren und ähnliches Informationsmaterial für einen ersten Überblick über die Programme zur Verfügung. Alle relevanten Informationen wurden „herausgefiltert“ und bildeten so die Grundlage der Untersuchung.

Die Institutionen der ausgewählten Studiengänge wurden anschließend schriftlich und später telefonisch kontaktiert, um Vertreter der Programme für qualitative Experteninterviews zu finden. Ziel der Interviews war es, einen vertieften Einblick in Konzeption, Aufbau, Inhalte und weitere Aspekte zu gewinnen. Dabei wurde versucht, den Studiendirektor des jeweiligen Studienganges, den pädagogischen Leiter oder eine Person in vergleichbar prominenter Funktion zu gewinnen, was in der Regel auch gelang; in Einzelfällen wurde auch Kontakt zu deren Vertretern oder anderen Personen, die über Expertenwissen über die Konzeption des Studienganges verfügten, hergestellt. Nach vollzogener Kontaktaufnahme wurden Termine für die Interviews vereinbart. In der Mehrzahl der Fälle erfolgten sie telefonisch; lediglich die Befragung der Vertreter des Europakollegs fand vor Ort in Brügge statt.

Den Interviewpartnern wurde im Vorfeld des Interviews die Möglichkeit gegeben, sich über die Studie und die untersuchten Aspekte zu informieren. Den Interviews lag ein teilstrukturierter Leitfaden zugrunde, von dem im Bedarfsfall abgewichen werden konnte, um ein offenes Gespräch zu gewährleisten und auf Besonderheiten eingehen zu können. Die Interviews wurden auf Englisch oder – wenn es sich um einen deutschsprachigen Interviewpartner handelte – auf Deutsch gehalten. Je nach zeitlicher Verfügbarkeit der befragten Personen dauerten sie zwischen 30 und 80 Minuten, in der Regel aber etwa 45 Minuten. Direkt vor dem Interview wurden die Interviewpartner nochmals über die Forschungsziele, das bevorstehende Interview und Belange des Datenschutzes aufgeklärt; im Anschluss bekamen Sie Gelegenheit, Kritik oder Empfehlungen auszusprechen. Die Gespräche wurden mithilfe eines digitalen Aufnahmegerätes aufgezeichnet.

Der Leitfaden beinhaltet Fragen nach folgenden Themen:

- Position und Funktion des Gesprächspartners im untersuchten Programm
- Konzeption und Entstehung des Curriculums
 - Welches Ziel lag der Konzeption zugrunde? Wie wurde es umgesetzt?
 - Welche Personen waren beteiligt? Geschah das in Zusammenarbeit mit Praktikern?
- Vorbereitung auf Karrieren in internationalen Organisationen (IOs)
 - Ist das überhaupt Ziel des Programms?
 - Wie erfolgt die Vorbereitung?
 - Ist die Zahl der in internationalen Organisationen tätigen Alumni bekannt?
 - Wie stark ist der internationale Fokus?
- Disziplinen
 - Welche Disziplinen sind vertreten und warum?
 - Welche Disziplinen sind zentral?
 - Spielen auch *practical skills* eine Rolle? Welche Sprachen sind vertreten?
- Methoden
 - Welche Lehrmethoden werden verwendet und warum?
 - Gibt es Pflichtpraktika? Werden die Studenten bei der Suche unterstützt?
- Zusammensetzung der Fakultät
 - Wie hoch ist der Anteil an Praktikern? Wie und warum werden sie ausgewählt?
 - Wie hoch ist er Anteil an Gastvorlesungen?
- Kooperationen
 - Mit welchen Organisationen bestehen Kooperationen?
 - Wie wird die Kooperation gestaltet?
- Empfehlungen für zukünftige Bewerber in IOs
 - Werden Alumni zu positiven und negativen Aspekten des Programms befragt?
 - Was ist besonders sinnvoll? Was könnte noch fehlen?
 - Worin besteht der Unterschied zur traditionellen Universitätsausbildung?
 - Welche Trends haben sich in den letzten Jahren ergeben?
 - Wie könnte die „ideale“ Ausbildung für Karrieren in IOs aussehen?
 - Empfehlungen für zukünftige Bewerber für IOs

Im Allgemeinen wurde allen Interviews derselbe Leitfaden zugrunde gelegt; in einigen Fällen musste er den besonderen Gegebenheiten der untersuchten Institution angepasst werden. Die Auswertung der Interviews erfolgte in Anlehnung an Meuser/Nagel (1991). Die aufgezeichneten Interviews wurden zu einem späteren Zeitpunkt in deutscher Sprache paraphrasiert wiedergegeben. Besonders markante Zitate fanden – unter Auslassung von

Füllwörtern – wörtlich und in Originalsprache Eingang in das Protokoll. Zum Zweck der Datenanalyse wurden die Transkripte anschließend einer thematischen Sequenzierung unterzogen und anhand eines Kategoriensystems geordnet, das in etwa den Kapitelüberschriften aus Kapitel 4 entsprach. Auf diese Weise konnten die entsprechenden Interviewaussagen den Fragestellungen zugeordnet werden. Vorhandenes Textmaterial und Interviewaussagen flossen dann in die Analyse der einzelnen Themenbereiche ein.

3 Die untersuchten Studiengänge

Wie bereits angedeutet, stellen die in der Teilstudie untersuchten Studiengänge völlig verschiedene Ausbildungsrichtungen dar und beruhen auf unterschiedlichen akademischen Traditionen; die vertretenen Ansätze sind mithin äußerst heterogen. Einige der Programme bezeichnen es durchaus nicht als vorrangiges Ziel, ihre Studenten auf Karrieren in internationalen Organisationen vorzubereiten. Andere Unterschiede manifestierten sich entlang der Fragen nach Interdisziplinarität, nach dem Verhältnis von Wissenschaft und Praxis oder nach der Zielgruppe der potenziellen Studenten. Der kleinste gemeinsame Nenner ist: Karrieren in internationalen Organisationen stellen für die Absolventen aller untersuchten Studiengänge eine – von mehreren – Optionen für die spätere berufliche Laufbahn dar. Zudem ist der internationale Fokus in allen Programmen sehr stark – nur in wenigen Fällen werden vereinzelt Kurse angeboten, die ausschließlich regionalen oder nationalen Bezug haben.

Für einige der Programme wurden im Vorfeld ihrer Konzeptionierung Untersuchungen angestellt, die der PROFIO-Curricularstudie nicht unähnlich sind: Vor allem wurden Analysen der internationalen Konkurrenz, vor allem natürlich in den Vereinigten Staaten, vorgenommen; aber es fanden in manchen Fällen auch systematische Befragungen von Alumni der jeweiligen Hochschule oder von internationalen Organisationen statt.

Die folgenden Absätze stellen die untersuchten Studiengänge in aller Kürze vor, ohne näher auf Fragestellungen einzugehen, die in den folgenden Kapiteln ausführlicher behandelt werden.

3.1 Europakolleg, Brügge

Das Europakolleg, auch Collège d'Europe oder College of Europe genannt, wurde 1949 in der Folge des Haager Kongresses gegründet; hier sollten Universitätsabsolventen aus vielen Ländern zusammen studieren und leben. Es hat seinen Sitz im belgischen Brügge und liegt damit in nächster Nähe zum europäischen Machtzentrum Brüssel. Von Beginn an waren die Absolventen des Europakollegs prädestiniert für Berufe innerhalb der Europäischen Gemeinschaft, da das Thema ‚Europäische Integration‘ an den Hochschulen zu dieser Zeit noch nicht aktuell war.

Dennoch war der Grundgedanke nicht, die Studenten für Karrieren in internationalen Organisationen auszubilden, auch nicht für die Europäische Union. Vielmehr stand zunächst die klassische humanistische Idee im Vordergrund, dass durch eine gemeinsame Ausbildung auch das Verständnis für andere Kulturen wachsen könne. Die Bezeichnung ‚Kolleg‘ stammt aus dieser frühen Phase. In der Folge wurden die Programme nach und nach moderneren

Bedürfnissen angepasst, dies geschieht auch heute noch kontinuierlich, und zwar immer unter Einbeziehung von Praktikern und Alumni, von denen man viele Anregungen für Neuerungen erhält, auch wenn diese Zusammenarbeit zumeist nicht formalisiert ist. Eine Marktforschung nach Bedürfnissen von potenziellen Arbeitgebern will man jedoch nicht durchführen – dann würde man dieselben Leute befragen, mit denen man sowieso ständig zusammensitzt (Interview mit Vertreter CdE, ökonomischer Fachbereich).

Ein Relikt der ursprünglichen Ausrichtung sind die „European General Studies“: Ein Studienprogramm, das zusätzlich zu den heute angebotenen Spezialisierungen in Ökonomie, Recht und Politikwissenschaft grundlegende Kenntnisse über Europa vermittelt und für alle Studenten obligatorisch ist.

1994 richtete das Kolleg einen weiteren Campus im polnischen Natolin ein („one college – two campuses“), um die Integration der mittelosteuropäischen Länder voranzubringen und gleichzeitig den Westen an die Realitäten der zukünftigen Mitgliedsstaaten heranzuführen. Zudem wird ab dem kommenden akademischen Jahr ein weiterer Studiengang angeboten, der nach Aussage mehrerer Vertreter des Kollegs besonders geeignet für zukünftige Karrieren in internationalen Organisationen sein wird. Er führt den Namen „EU International Relations and Diplomacy“ und trägt der steigenden Bedeutung der EU-Außenbeziehungen Rechnung.

3.1.1 European Economic Studies

Dieser Studiengang beschäftigt sich mit der Wirtschaft der Europäischen Union, wobei im Mittelpunkt des Interesses nicht etwa betriebswirtschaftliche Themen stehen, sondern volkswirtschaftliche wie wirtschaftliche Integration und Binnenmarkt, Marktfunktionieren, Liberalisierung oder Regulierung (College of Europe 2006: 12f.). 14 Professoren aus verschiedenen Ländern unterrichten etwa 50 Studenten pro Jahrgang. Wie alle Studiengänge des Kollegs dauert dieser zehn Monate; Absolventen erhalten den Abschluss „Master of Arts in European Economic Studies“.

3.1.2 European Law Studies

Dieses – laut eigener Auskunft – besonders anspruchsvolle Programm konzentriert sich auf ökonomische wie konstitutionelle Aspekte des Europarechts, z. B. den vier Freiheiten, dem Verfassungsrecht, *community litigation* und Wettbewerbsrecht (College of Europe 2006: 14f.). 34 Professoren unterrichten gegenwärtig ca. 110 Studenten. Diese können sich außerdem – genau wie ihre Kollegen aus dem ökonomischen Fachbereich – in der Spezialisierung ELEA („European Law and Economic Analysis“) mit interdisziplinären Fragen und dem jeweils anderen Bereich ausbilden. Zum Titel „Master of Arts in European

Economic Studies“ wird der Zusatz angefügt: „with European Law and Economic Analysis Specialisation“.

3.1.3 European Political and Administrative Studies

Der größte Fachbereich in Brügge beschäftigt sich vor allem aus politikwissenschaftlicher Sicht mit Rolle und Arbeitsweise der EU und ihrer Interaktion auf internationaler, nationaler und regionaler Ebene (College of Europe 2006: 18f.). Es beschäftigt 37 Professoren, die wie in allen Fachbereichen beinahe ausschließlich keine „residents“ sind: Das Europakolleg hat es sich seit Jahrzehnten zur Tradition gemacht, seine Professoren bis auf wenige Ausnahmen nicht fest anzustellen, sondern sie für ihre Kurse und Prüfungen gleichsam einzufliegen; gerne verwendet man die Bezeichnung „flying faculty“. Momentan befinden sich etwa 120 Studenten am Fachbereich.

3.1.4 EU International Relations and Diplomacy Studies

Dieser neue Studiengang wurde aufgrund starker Nachfrage aus dem politikwissenschaftlichen Fachbereich ausgegliedert. Er läuft im akademischen Jahr 2006/07 an und vermittelt Fachwissen über die EU als internationaler Akteur sowie Kompetenzen in internationalen Verhandlungen und Diplomatie. Das Ziel ist ein besseres Verständnis der EU-Außenbeziehungen durch Verknüpfung der EU-internen Entscheidungsprozesse mit internationaler Diplomatie (College of Europe 2006: 20f.). Anders als in den anderen Programmen, die hervorragende Englisch- und Französischkenntnisse zwar voraussetzen, aber nicht als bewertete Kurse in das Curriculum integrieren, wird in diesem Studiengang unter anderem auch verstärkter Wert auf die Beherrschung mehrerer Sprachen gelegt.

3.2 Universität Genf

An der Universität Genf sind drei in diesem Kontext interessante Studiengänge beheimatet. Einer davon am Institut hautes études commerciales; das traditionsreiche „Institut universitaire de hautes études internationales“ führt die beiden anderen durch, die im Oktober 2006 anlaufen. Vor etwa zwei Jahren stellte man eine genaue Untersuchung an, um festzustellen, ob die damaligen Studienprogramme noch zeit- und marktgemäß waren, und kam zu dem Schluss, dass dies nicht der Fall war.

„We found that the sense of the program was in between two stools, because there was a clear demand for programs that would have a stronger disciplinary character, that would focus on the discipline, as well as a demand for programs that would have stronger multidisciplinary components“ (Vertreter MIA).

Daher teilte man den alten Studiengang in zwei neue auf: Den „Master in International Affairs“ und den „Master in International Studies“.

3.2.1 Master in International Affairs (MIA)

Der über zwei Jahre laufende Master hat das Ziel, für internationale Karrieren im öffentlichen, privaten oder Nonprofit-Sektor vorzubereiten und richtet sich in erster Linie an Absolventen des Instituts, die mit einem Bachelor in Politikwissenschaft, Geschichte, Ökonomie oder Rechtswissenschaft abgeschlossen haben. Durch den interdisziplinären Ansatz des Programms sollen die Studenten auf zukünftige Führungspositionen vorbereitet werden.

3.2.2 Master in International Studies (MIS)

Das Komplementärstück zum MIA dauert ebenfalls zwei Jahre, ist aber im Gegenteil sehr disziplinär und akademisch ausgerichtet. Studenten haben die Möglichkeit, den Master in einer der vier Institutsdisziplinen zu erwerben. Das Programm ist weniger praxisorientiert ausgerichtet als der MIA; dafür haben seine Absolventen die Möglichkeit zu promovieren.

3.2.3 Master of Business Administration International Organizations (IOMBA)

Das Masterprogramm ist ein *business degree*, der sich auf internationale Organisationen spezialisiert hat, und stellt damit eine Besonderheit innerhalb der Untersuchungsobjekte dieser Studie dar. Es hat sich zum Ziel gesetzt, Spezialisten für Karrieren in den zunehmend verbundenen Gebieten von internationalen Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen sowie deren wirtschaftlichen Kooperationspartnern hervorzubringen. Bei der Ausarbeitung des Programms wurden neben internationalen Wissenschaftlern auch Entscheidungsträger aus der Wirtschaft und potenzielle Studenten miteinbezogen. Das Programm erstreckt sich über dreizehn Monate (davon drei Monate Praktikum).

3.3 Ecole Nationale d'Administration, Paris/Universität Potsdam: Master of European Governance and Administration (MEGA)

Die Idee zu diesem Studiengang entstand auf höchster politischer Ebene bei den Feiern zum 40. Jahrestag des Elysee-Vertrages. Basierend auf einer Absichtserklärung des deutschen und französischen Innenministers wurde etwa ein Jahr später das MEGA-Programm ins Leben gerufen. Die Konzeption wurde von einer vierköpfigen Expertengruppe, bestehend aus je einem deutschen und französischen Ministerialbeamten und Professoren, erstellt. Dabei griff man auch auf allerdings unsystematische Marktanalysen zu bestehenden *public governance*-Programmen zurück.

Das Ergebnis ist ein deutsch-französischer Studiengang, der in beiden Ländern stattfindet und sich vor allem an Ministerialbeamte auf beiden Seiten richtet, die auf diese Weise einen stärkeren Bezug zum Nachbarland sowie zur Europäischen Union erhalten sollen. Es ist Ziel des MEGA, angehende Entscheidungsträger auf Führungsaufgaben in einem sich rasch wandelnden, eng vernetzten und globalisierten Umfeld vorzubereiten. Der Studiengang dauert ein Jahr.

3.4 Institut des sciences politiques de Paris (Sciences Po): Master of Public Administration

Das zweijährige Programm will auf Führungsrollen im öffentlichen, privaten und im Nonprofit-Sektor vorbereiten. Das Curriculum setzt vor allem auf einen vernetzten, multidisziplinären Ansatz; als *professional degree* verbindet man die theoretischen Grundlagen der öffentlichen Verwaltung mit technischen Kompetenzen. Ausdrücklich will man keine Kaderschmiede für die öffentliche Verwaltung sein. Die Studenten, die bereits aus professionellen Verhältnissen in das Programm eintreten, kehren in der Regel danach wieder in ihre Heimatinstitutionen zurück.

4 Ergebnisse der Interviews

Die folgenden Ausführungen gründen sich auf die Auswertung der durchgeführten Interviews unter Berücksichtigung der öffentlich zugänglichen Informationen durch Broschüren, Informationsmaterial und Webseiten. In manchen Fällen lieferten die Interviewpartner noch weiteres, nicht offen zugängliches Informationsmaterial. Die Kapitel entsprechen grob den bei den Interviews betrachteten Aspekten; in einigen Fällen wurden im Laufe der Interviews neue Aspekte deutlich, die zunächst nicht zu den bedeutenden Fragestellungen gerechnet worden waren. Das gilt beispielsweise für die Frage nach dem sinnvollen Verhältnis von Spezialisierung und interdisziplinärer Ausbildung, die als Kernpunkt der Diskussion immer wieder in Interviews auftauchte.

Die jeweiligen Kapitel liefern sowohl eine Übersicht der verschiedenen Ansätze als auch eine Auswahl der als *best practices* angesehenen Elemente. Hierbei muss allerdings differenziert werden: Naturgemäß werden in einem überwiegend juristisch geprägten Ausbildungsgang völlig andere Lehrmethoden angewandt als in einem, der die volkswirtschaftliche Ausbildung in den Vordergrund stellt. Dementsprechend schwierig ist es, *die* besten Methoden oder Inhalte für Karrieren in internationalen Organisationen vorzustellen. Fachliche Besonderheiten müssen immer berücksichtigt werden.

4.1 Akademische Inhalte der Curricula

Die akademischen Elemente der untersuchten Studienprogramme sind in starkem Maße von den Studienzielen abhängig. Der juristische Ausbildungsgang des Europakollegs hat mit dem stark businessorientierten IOMBA wenig gemein. Durch die große Bandbreite wird aber eines deutlich: *Die* Ausbildung zu Karrieren in internationalen Organisationen gibt es nicht; exzellente Ökonomen werden ebenso benötigt wie versierte Juristen oder Politikwissenschaftler. Einzelne Kursinhalte als *best practice* herauszuarbeiten, fällt daher schwer, zumal unterschiedliche Organisationen auch unterschiedlich ausgebildetes Personal benötigen. Eine wichtige Fragestellung – und das kristallisierte sich im Zuge der Untersuchung mehr als deutlich heraus – ist deshalb weniger, welche genauen akademischen Inhalte ein Studiengang bieten muss, sondern ob dieser eine spezialisierte oder eine interdisziplinäre Ausbildung liefert. Mit anderen Worten: Werden Probleme und Themenstellungen unter Einbeziehung möglichst vieler (relevanter) Disziplinen vermittelt und behandelt, oder führt das Studium zur Exzellenz in einer Fachrichtung, mit deren Hilfe spezifische Probleme gelöst werden können? Ein Beispiel für einen themenorientierten Ansatz gibt der interdisziplinär ausgerichtete Studiengang des Europakolleg-Ablegers in Polen:

„Wenn also Studenten eine Thesis schreiben über Energieprobleme, dann schreiben sie nicht über Energieprobleme unter ausschließlich juristischer Sicht. Sondern es stellen sich Energieprobleme, und ich muss mir aus Jura, Ökonomie, Politik usw. holen, was ich für die jeweilige Problemlösung brauche“ (Vertreter CdE, *European General Studies*).

Daher wird im Folgenden lediglich eine überblicksartige Beschreibung der akademischen Elemente der untersuchten Studiengänge gegeben; besondere Ansätze werden natürlich dennoch herausgehoben. Besondere Aufmerksamkeit soll dabei dem neuen Brügger Studiengang „**EU International Relations and Diplomacy**“ gewidmet werden, da es sich um ein aktuelles, neu entwickeltes Programm handelt, das für Arbeit in internationalen Organisationen von besonderer Relevanz sein dürfte. Im Anschluss daran werden interdisziplinäre und fachorientierte Elemente in den untersuchten Studiengängen vorgestellt und erläutert, weshalb welche Ansätze als besonders sinnvoll und hilfreich für die Arbeit in internationalen Organisationen erachtet werden.

4.1.1 Die einzelnen Studiengänge

Das Lehrprogramm des stark verwaltungswissenschaftlich orientierten **MEGA**-Studiengangs für deutsche und französische Ministerialbeamte ist naturgemäß in erster Linie an Fragen der Verwaltung und des *public management* orientiert. Im Basismodul werden daher die Grundlagen für eine vergleichende Betrachtung der deutschen und französischen Verwaltungskulturen gelegt; mit fortgeschrittener Studiendauer werden die Fragestellungen spezifischer und reichen von Verwaltungsreform und *New Public Management* über europarechtliche Fragen bis zu Politikfeldern der verstärkten europäischen Zusammenarbeit. Diese Themen werden aus unterschiedlichen Fragestellungen betrachtet; zur Anwendung kommen dabei in erster Linie juristische Methoden, aber auch sozialwissenschaftliche und ökonomische. Abgeschlossen wird das Studium mit einer Masterarbeit.

Im Gegensatz dazu verfolgt der **IOMBA**, wie der Name schon sagt, stärker wirtschaftsorientierte Ansätze. Daher beschäftigt sich eines der drei Kernmodule mit den globalen gesellschaftlichen Grundbedingungen für internationale Organisationen unter dem Blickwinkel von politischer Ökonomie, internationalem Recht und der internationalen Beziehungen. Das zweite Kernmodul hingegen unterrichtet die „business underpinnings“ internationaler und Nichtregierungsorganisationen; es gibt Kurse in Mikroökonomie, *Finance*, Strategie, Buchführung oder Fundraising. Das dritte Modul versucht dann, die praktische Umsetzung dieser Elemente zu gewährleisten (siehe Kapitel 4.2).

Anhand dieser drei Säulen wird also problemorientiert gearbeitet; das Curriculum wird nicht anhand von einzelnen Disziplinen aufgebaut.

Unterschiedliche Schwerpunkte setzt der Ökonomie-Studiengang am **Europakolleg**: Hier zielt alles auf die Europäische Wirtschaftsintegration ab, und zwar nicht aus business-, sondern aus volkswirtschaftlicher Perspektive. In fünf obligatorischen Grundkursen wird dafür im ersten Semester die Grundlage gelegt, bevor die Studenten im zweiten Semester vier Vertiefungskurse auswählen; ein solcher wird nicht nur in Gebieten mit Policy-Bezug, sondern auch in Methodik angeboten. Dem gleichen Modell folgt die juristische Ausbildung. Wie in allen Studiengängen werden auch der ökonomische und der juristische am Europakolleg mit einer Masterarbeit abgeschlossen. Offensichtlich ändern sich allerdings die Anforderungen an die Ökonomen und werden technischer, wie der Gesprächspartner vom ökonomischen Fachbereich mitteilte; daher bemüht man sich, diesen Anforderungen gerecht zu werden und zukünftig ebenfalls noch technischere Lehrinhalte und Dozenten anzubieten. Gleichzeitig entsteht die Problematik, dass die Dozenten sowohl gute Ökonomen, als auch hervorragende Kenner des europäischen Systems sein müssen, was nicht immer leicht zu gewährleisten ist:

„Either they're good at economics, but not so good at Europe. Or at Europe they are good, but not good as economists” (Vertreter CdE, ökonomischer Fachbereich).

Bereits im ersten Semester in den Grundkursen bezieht der Studiengang **„European Political and Administrative Studies“** des Kollegs neben „Politics and Policies of the European Union“ und ähnlichen politisch ausgerichteten Themen auch Kurse in Europarecht und politischer Ökonomie für alle Studenten verpflichtend mit ein. Aber auch hier ist der Fokus streng auf europäische Fragen gerichtet: Die Wörter ‚European‘, ‚EU‘ oder ‚Europe‘ sind in allen Kursbezeichnungen anzutreffen.

Der neue Studiengang **„EU International Relations and Diplomacy“** hingegen beschäftigt sich mit den Außenbeziehungen der Europäischen Union:

„The programme aims at a comprehensive understanding of the EU's external relations bringing together an interdisciplinary analysis of its internal decision-making processes with developments in the broader context of international relations and diplomacy” (College of Europe 2006: 20).

Der Studiengang wurde konzipiert, da ein EU-eigener diplomatischer Dienst aus Sicht des Europakollegs immer wahrscheinlicher wird und die Außenbeziehungen mehr an Bedeutung gewinnen, was beispielsweise an der wachsenden Zahl der Balkanmissionen zu sehen sei. Offensichtlich war ein Markt für einen entsprechenden Studiengang vorhanden.

Wie die anderen Brücke-Programme ist dieser Studiengang in Einführungskurse (Internationale Ökonomie, Öffentliches Recht, „Politics und EU Institutionen“) und Aufbau-Wahlkurse gegliedert. Neu ist: Diese teilen sich wiederum in vier verschiedene *clusters* auf, aus denen jeweils eine bestimmte Anzahl von Kursen gewählt werden muss. Diese *clusters* sind „Security and Justice“, „Foreign Economic Relations“, „Bi- and Multilateral Diplomacy“ sowie „Professional Skills“. Auf diese Weise soll gewährleistet werden, dass neben den Grundlagen auch persönliche Schwerpunkte gewählt werden können.

Das **Europakolleg** bietet zusätzlich noch einen weiteren akademischen Baustein, der für Studierende aller Fachrichtungen bis zu einem bestimmten Grad verpflichtend ist: Die „European General Studies“. Den Europa-Spezialisten der verschiedenen Disziplinen wird hier eine gemeinsame Grundlage durch Basisinhalte etwa zur europäischen Geschichte, Identität oder ähnlichen Themen vermittelt (siehe Kapitel 4.1.2).

Der **Master of Public Administration** am Pariser **Sciences Po**-Institut versteht sich als *professional degree* für Leute, die bereits über Berufserfahrung verfügen. Man will eine „Brücke schlagen zwischen akademischem Wissen und *public affairs*“ (Vertreterin MPA) Zu den Unterrichtsinhalten gehören im ersten Jahr neben *policy-making* und *-implementation* auch Ökonomie und Statistik. Das zweite Jahr beinhaltet Kurse in *decision-making* und *evaluation in public affairs*, zudem kann sich der Student in einigen Bereichen spezialisieren (Liberalisierung-Privatisierung-Regulierung, Reform der Wohlfahrtssysteme, Sicherheitspolitik, Wirtschaftliche Entwicklung, Bildung-Ausbildung-Innovation-Forschung, Risikomanagement). Es ist nach Auskunft von **Sciences Po** immer Ziel der Ausbildung, den Studenten kritisches Denken beizubringen. Eine Besonderheit stellt der durchweg komparative Ansatz des **MPA** dar, der solch kritische Ansätze erleichtern soll:

„The idea is to give them [the students] always a comparative, a systematically comparative formula. So nothing is only France, only Europe, it's beyond“
(Vertreterin MPA).

Insgesamt stehen also *policy-making* und *policy-analysis* als Hauptdisziplinen im Mittelpunkt; die Disziplinen Ökonomie, Politikwissenschaft, Soziologie, Recht und Internationale Beziehungen dienen dazu, sich um diese Fragen zu kümmern und sie aus unterschiedlichen Richtungen zu betrachten. Diese Pluridisziplinarität betrachtet man als besondere Stärke des Studienganges und gleichzeitig als Grundvoraussetzung, um die globalisierte Welt verstehen zu können.

Der Genfer **MIA** ist ebenfalls absolut multidisziplinär ausgerichtet und beinhaltet daher akademische Elemente aus verschiedenen Disziplinen. Auch hier beginnt das Studium mit

verpflichtenden Einführungskursen in die am **HEI** vertretenen Disziplinen. Dazu gehört – eine Besonderheit, die auf die traditionellen Lehrinhalte des Instituts zurückzuführen ist – auch Geschichte. Allerdings scheint die Bedeutung dieses Faches hinter die der anderen zurückzustehen, denn laut Auskunft unseres Gesprächspartners wurde lange diskutiert, ob Geschichte ein Teil des Curriculums bleiben sollte. Aufgrund der Tradition und weil man auf diese Weise vier Disziplinen anbieten kann, was als absolute Besonderheit betrachtet wird, entschied man sich schließlich dafür. Auch kommt dieser Disziplin, gemessen an der Anzahl der Lehrveranstaltungen, ein geringeres Gewicht zu als Ökonomie, Recht und Politik. Es wurde auch überlegt, Soziologie als Disziplin in das Curriculum aufzunehmen; da es aber keine „internationale Soziologie“ in diesem Sinne gebe, wurde aber davon abgesehen (Vertreter MIA).

Wie interessanterweise viele der untersuchten Studiengänge legt auch der **MIA** großen Wert auf Forschungsmethodik und Statistik. Die Umfragen, die zum Zwecke der Konzeption eines neuen Studienganges bei internationalen Organisationen durchgeführt worden waren, hatten ergeben, dass für Mitarbeiter vieler Organisationen die Beherrschung grundlegender quantitativer Forschungsmethoden besonders wichtig ist.

Der Master in International Studies ist im Gegensatz zu seinem Schwesterprogramm **MIA** disziplinär orientiert; dennoch müssen die Studenten eine Mindestanzahl von Kursen auch in anderen Institutsdisziplinen absolvieren. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung⁴ lagen für den neuen Studiengang allerdings noch keine Beschreibungen der konkreten Studieninhalte vor.

4.1.2 Interdisziplinär vs. Spezialisierung

Das Beispiel des Genfer Institut universitaire de hautes études internationales (**HEI**), das einen bestehenden Studiengang in Folge einer Umfrage in einen disziplinären und einen interdisziplinären Studiengang aufgeteilt hat, verdeutlicht, dass dies ein sensibler Punkt in der Diskussion um die Ausbildung für Karrieren in internationalen Organisationen ist. Das verdeutlicht auch die Gegenüberstellung zweier unterschiedlicher Meinungen: Im Masterprogramm von **Sciences Po** möchte man explizit keine Spezialisten ausbilden, weil man sie für das globalisierte Umfeld für wenig geeignet hält:

“Someone who wants to work in public management, for example... If they have done international affairs, if they have done a business degree, they don't perhaps have the combination of skills that they need for high level positions in public management” (Vertreterin MPA)

⁴ Dezember 2005 bis Februar 2006.

Vielerorts (**Europakolleg**, **MIS**) ist man hingegen der Meinung, dass vor allem starke fachliche Kompetenz in einer Disziplin wichtig ist. Am **IOMBA** stellt man an Führungspersonal wiederum die Anforderung, interdisziplinär zu sein, um Felder überbrücken zu können.

Ein Gesprächspartner vom **Europakolleg** führte aus, das Profil eines idealen führenden Mitarbeiters in der globalisierten Welt setzte sich wie folgt zusammen: zunächst Exzellenz in einer Disziplin als Grundlage:

„Was wir brauchen, ist methodologische Spitzenqualifikation. [...] Da ist es dann gar nicht so wichtig, ob der Student ursprünglich Ökonom oder Theologe oder Biologe war“ (Vertreter CdE, European General Studies).

Hinzu kommt interdisziplinäre Kommunikationsfähigkeit, da „die Welt nicht nach Disziplinen geordnet ist“:

„Ich muss nicht selber alles können, was der Ökonom kann, ich muss aber verstehen, was mir der Ökonom sagt. [...] Die Fragen sind in Wirklichkeit so kompliziert, dass was immer ich an Instrumentarien aufbaue nicht ausreicht. Ich muss mit dem Ungenügen des Wissens umgehen können. Wissend mit dem Ungenügen des Wissens umgehen können“ (ders.).

Kommen nun noch interkulturelle Erfahrung und Teamfähigkeit hinzu, sind die Voraussetzungen zu einer erfolgreichen internationalen Karriere dieser Ansicht nach gegeben. Dem Ansatz eines hervorragend ausgebildeten Fachmannes folgend, der sich dennoch auch jenseits seiner disziplinären Grenzen bewegen kann, fordert das **Europakolleg** von seinen Studenten, sich auch in den fächerübergreifenden Inhalten der „European General Studies“ weiterzubilden. Weitere Gelegenheiten bieten interdisziplinäre Seminare und die Spezialisierung ELEA, ein Zusatzprogramm für Juristen und Ökonomen, die gemeinsam interdisziplinäre Lehrveranstaltungen besuchen und auf diese Weise die andere Seite besser kennen lernen und verstehen sollen.

4.2 Praktische Inhalte der Curricula

Da es sich bei den meisten der untersuchten Studiengänge um Programme handelt, die für sich in Anspruch nehmen, sehr praxisbezogen auszubilden und ihre Absolventen fähig für einen schnellen Berufseinstieg zu machen⁵, spielen neben den akademischen Elementen auch solche eine wichtige Rolle, die praktische Kompetenzen wie das Führen von

⁵ Beispielsweise definiert sich der MPA von Sciences Po als *professional degree*.

Verhandlungen oder Kommunikation in einem interkulturellen Umfeld vermitteln. Hinzu kommen praktische Arbeitserfahrungen in internationalen Organisationen, die schon während des Studiums durch Praktika erworben werden können.

Die folgenden Absätze beschäftigen sich daher neben der Frage, welche Sprachen in den diversen Studiengängen aus welchen Gründen zur Anwendung kommen, auch mit Fähigkeiten wie Projektmanagement oder Verhandlungsführung, im Folgenden als *practical skills* bezeichnet. Außerdem wird diskutiert, welchen Wert Praktika besitzen und ob es sinnvoll ist, sie in die Studienprogramme zu integrieren.

4.2.1 Sprachen und Sprachkenntnisse

Die Teilstudie im frankophonen Raum sieht sich der Besonderheit gegenüber, dass Französisch traditionell eine besonders wichtige Sprache innerhalb des internationalen Systems im Allgemeinen und der EU im Besonderen ist. Daher kann in diesem Rahmen nicht exakt geklärt werden, ob die starke Präsenz des Französischen neben dem Englischen in allen untersuchten Studiengängen lediglich auf die geografisch-sprachliche Nähe, oder auch auf seine Relevanz im internationalen System zurückzuführen ist.

Tatsache ist, dass Englisch in allen Studiengängen Grundvoraussetzung und primäre Unterrichtssprache ist. Ebenfalls Zulassungsvoraussetzung ist Französisch am **Europakolleg**⁶ und für den **MEGA**, da hier der wechselseitige Austausch von deutschen und französischen Arbeitsbeziehungen im Zentrum steht. Alle anderen Studiengänge fördern zwar das Französische durch freiwillige Sprachkurse, stellen jedoch deutlich Englisch in den Vordergrund. Die Masterprogramme der Universität Genf fordern von ihren Studenten erst ab dem zweiten Semester, auch französischsprachige Lehrveranstaltungen zu besuchen, ab dann ist aber zumindest das passive Beherrschen der Sprache Pflicht.

Von allen Gesprächspartnern wurde einstimmig der „Druck des Englischen“ (Vertreter CdE) bei gleichzeitiger Abwertung des Französischen konstatiert. Diese Abwertung liegt nicht zuletzt darin begründet, dass sich die Programme für außereuropäische Teilnehmer öffnen wollen, die zumeist kein Französisch beherrschen. Will man sich nicht vom Markt abschneiden und potenzielle Studenten verlieren, muss man also die Abwertung des Französischen in Kauf nehmen. Darauf haben sowohl der **MIS** als auch das **Europakolleg** (zumindest bei seinem neuen Studiengang) reagiert, indem sie inzwischen auch Studenten zulassen, die zu Studienbeginn noch kein Französisch beherrschen. Man vermutet am **Europakolleg**, dass die starke Nachfrage nach dem neuen Studiengang auch damit zusammenhängt. Doch nicht alle sind der Meinung, dass ohne weiteres auf Französisch verzichtet werden kann: Das **Europakolleg** etwa pflegt weiterhin die Zweisprachigkeit als Marke.

⁶ Außer im neuen Studiengang „EU International Relations and Diplomacy“.

Deutlich wurde auch, dass die verwendeten Sprachen von Fach zu Fach unterschiedlich sind: Während die Ökonomen sich nach übereinstimmender Auskunft mehrerer Interviewpartner schon seit Langem vom Französischen verabschiedet haben, halten sich im politikwissenschaftlichen Fachbereich des **Europakollegs** Französisch und Englisch weiterhin in etwa die Waage. Offensichtlich spielt das Französische in der Rechtswissenschaft die wichtigste Rolle, was vor allem daran liegt, dass die Hauptsprache des Europäischen Gerichtshofs Französisch ist. Im Gegensatz zum „monosprachlichen Trend“ in den Lehrveranstaltungen gewinnen Sprachen gleichzeitig an Bedeutung, wie am neuen Diplomatie-Studiengang des **Europakollegs** abzulesen ist, in dessen Curriculum verpflichtende Kurse in Englisch und Französisch aufgenommen wurden, und der zusätzlich Sprachkurse in Spanisch, Russisch und Deutsch anbietet.

4.2.2 Praktische Fähigkeiten

Wie bereits angedeutet ist die Vermittlung anwendungsbezogener Fähigkeiten Teil der meisten Studiengänge. Einige der Studiengänge legen darauf aber erst zu fortgeschrittener Studienzeit Wert und wollen zunächst die theoretischen Grundlagen lehren. Projektmanagement ist ein häufiger Bestandteil der Curricula; laut Auskunft des Gesprächspartners des **MIA** haben dies bei Befragungen vor allem NGOs als wichtige Praxiskomponente genannt, da sie durch ihre projektorientierte Arbeitsweise besonderen Bedarf an Personal haben, das in diesem Bereich gut ausgebildet ist. Auch Verhandlungsführung gehört in mehreren Studiengängen zur Ausbildung, da die Studenten lernen sollen, in multilateralen Spannungsfeldern eigene Positionen zu vertreten und zu behaupten, ohne allzu große Gräben zu den Gegenübern aufzureißen. Hierfür sollen Kurse die nötigen Grundlagen schaffen.

Der **IOMBA**, der besonderen Wert auf praktische Elemente legt und in seiner Curricularsektion „Transforming Theory into Practice“ Kurse in verschiedensten *practical skills* anbietet, hat neben den genannten Kompetenzen noch weitere im Programm: In *Communication skills* sollen die Studenten lernen, verschiedene Typen und Stile der Präsentation zu handhaben („Presentations are a fact of life. They happen all the time.“ IOMBA 2006: 8) und ihre Zuhörer in ihren Bann zu schlagen. Der Kurs in Organisationsverhalten lehrt Basiskonzepte von *leadership*, Organisationskultur und Entscheidungstheorie, um Manager für Führungsaufgaben vorzubereiten; in „HR and me“ sollen die Studenten lernen, sich selbst besser zu verkaufen:

„Think yourself as a brand. Which qualities do you represent? What is your target market segment? How do you distinguish yourself from competitors?“ (IOMBA 2006: 8)

Weiterhin wird ein Kurs "Management across cultures" angeboten, in welchem der Einfluss dargestellt wird, den kulturelle Besonderheiten auf Management-Fragen haben können. Sehr direkt und lebensnah wird interkulturelle Kommunikation in solchen Studiengängen vermittelt, in denen das Zusammenleben und -arbeiten von Menschen aus unterschiedlichsten Kulturen zum Alltag gehört, wie bei **Sciences Po**, in dessen Masterstudiengang 23 Studenten aus 14 Ländern vertreten sind. Daher hält man es dort nicht für nötig, gesonderte Kurse anzubieten. Dasselbe gilt für das **Europakolleg**. Hier ist man, wie in allen Interviews zum Ausdruck kam, besonders stolz auf die Tradition, dass alle Studenten zusammen im Wohnheim leben müssen. Da die Studiengebühren nicht nur Wohnung, sondern auch Mahlzeiten umfassen, leben die Studenten aus unterschiedlichsten Herkunftsländern rund um die Uhr zusammen. Das ist sehr prägend und wird von den Brügger Dozenten einstimmig als das beste interkulturelle Training empfunden:

„Wenn man die Studenten hier fragt, was war der Gewinn hier, sagen alle: 50 Prozent akademisch und 50 Prozent das Zusammenleben mit den anderen, und die Zusammenarbeit. Das ist eine ganz gute Erfahrung“ (Vertreter CdE, politikwissenschaftlicher Fachbereich).

Dadurch, dass sich die Studenten zumeist in Arbeitsgruppen organisieren, wird also bereits im Studium hautnah erlebt, wie Menschen aus verschiedenen Ländern arbeiten und wie man mit den jeweiligen Besonderheiten umzugehen hat:

„Wenn wir sehr aktive, wache junge Leute ein Jahr lang zusammensperren, dann machen die untereinander eine Masse von Erfahrungen, auch affektive Erfahrungen usw., die dazu führen, dass sie in einer multikulturellen Konstellation dann wirklich perfekt geländegängig sind, aber dabei keineswegs ihre Besonderheiten, ihre nationalen Besonderheiten verlieren, im Gegenteil. Unsere Studenten merken dann erst, was es eigentlich heißt, portugiesisch oder deutsch oder sonst wie programmiert zu sein. Alle Arbeitgeber sagen uns: ‚Wir nehmen eure Leute deshalb so gern, weil sie sofort einsatzfähig sind‘“ (Vertreter CdE, European General Studies).

„Man sollte nicht nur sagen: ‚Was ich mache, ist normal, und die anderen sind fremd.‘ Ein erster Schritt ist, das Fremde nicht wegzuschieben, sondern zu versuchen, dem Fremden gegenüber offen zu sein. Darüber hinaus muss ich lernen, mich selbst als fremd zu erfahren. Das heißt, wenn ich das in die Wissenschaftssprache übersetze: Ich muss die kulturellen Programmierungen der anderen verstehen; ich muss aber auch meine eigenen Arbeits- und

Denkmuster als keineswegs selbstverständlich kulturelle Programmierungen begreifen“ (ders.).

Der neue vom **Europakolleg** angebotene Studiengang in Diplomatie und EU-Außenbeziehungen, der Karrieren in internationalen Organisationen stärker als die bisherigen Studiengänge in den Mittelpunkt stellt, will dementsprechend auch mehr praktische Aspekte vermitteln als bisher; in den traditionellen Fachbereichen werden die *practical skills* höchstens in unregelmäßigen Wahlkursen angeboten. Zu den gängigen Elementen Verhandlungsführung und Projektmanagement kommt hier noch Fundraising hinzu, was gerade auch für NGOs eine wichtige Kompetenz darstellen dürfte. Die zunehmende Bedeutung der anwendungsbezogenen Komponenten schlägt sich auch im Genfer **MIA** nieder, wo zwar schon der Großteil der oben genannten Kompetenzen gelehrt wird, man aber dennoch diesen Aspekt des Curriculums in Zukunft noch stärker betonen möchte. Der praktische Aspekt ist in den untersuchten Organisationen also durchgehend wichtiger als bei der traditionellen Universitätsausbildung.

4.2.3 Praktika

Sollten die Studenten verpflichtend Praktika absolvieren müssen, um das Studium erfolgreich abzuschließen? An dieser Frage scheiden sich vielerorts die Geister, und entsprechend unterschiedlich fallen auch im Rahmen dieser Teilstudie die Antworten aus. Während das **Europakolleg** und die Genfer Studiengänge wohlbedacht auf Pflichtpraktika verzichten, sind die anderen Studiengänge der Meinung, ein Praktikum müsse integraler Teil des Programms sein. Die Vorteile eines Praktikums sind einfach aufgezählt. Vor allem lernen die Studenten neben ihrer akademischen Tätigkeit auch die andere Seite kennen, was wichtig ist, um sich auf spätere berufliche Realitäten frühzeitig einzustellen, und nicht nur der theoretischen Seite verhaftet zu bleiben:

“In the end, they have to go out and work for these organizations” (Vertreter IOMBA).

Gerade für den **IOMBA**, der oft Studenten mit jahrelanger Berufserfahrung etwa aus dem privaten Sektor hat, die einen Karrierewechsel in internationale Organisationen anstreben, ist ein Praktikum besonders wichtig, denn diese Leute müssen erst ihren Wert in der neuen Umgebung beweisen:

“Students have in average five to seven years of work experience; they are 31, 32 years old. But take for example someone who has worked for five or seven years as a software ingeneer, or who was a marketing director: all these people would bring a very concrete set of skills that would be transferable. However, a

UN organisation would look at them and say: ok, they may have ten years of experience, but it's not relevant experience" (Vertreter IOMBA).

Sind Praktika ins Programm integriert, kann sich ein Absolvent schon auf erste Berufserfahrung berufen; außerdem hat er dadurch die Gelegenheit, einen möglichen Arbeitgeber bereits vor einer Anstellung von innen kennen zu lernen. Daher verbringt der Student drei Monate seines einjährigen IOMBA-Studiums als Praktikant. Da man sich aber bewusst ist, dass Praktika oftmals unbezahlt sind, gibt man sich flexibel und bietet seinen Studenten alternativ an, basierend auf einem Beratervertrag für internationale Organisationen an spezifischen Themen zu arbeiten.

Für den **IOMBA** hat man zusätzlich zum Praktikum ein weiteres Konzept entwickelt, das sich allerdings als nicht praktikabel herausstellte: den so genannten „Wednesday at work“. Jeden Mittwoch sollten sich die Studenten in Nichtregierungs- oder internationale Organisationen zu einem „informellen Praktikum“ begeben und dies als „Sprungbrett“ für das folgende Praktikum nutzen (IOMBA 2004: 9). Allerdings war es schwierig, allen Studenten einen adäquaten Arbeitsplatz zu sichern, denn viele Organisationen sahen sich nicht in der Lage, für einen Tag in der Woche einen Praktikanten aufzunehmen oder einen Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen. Daher wurde das Konzept überarbeitet. Das Ergebnis sind nun die „Wednesday Seminars“: Ein- bis zweimal im Monat kommen Personen aus internationalen Organisationen, berichten über ihre Arbeit und geben Gelegenheit zu Austausch und Networking.

Ein Praktikum ist auch im Falle des **MEGA** sehr sinnvoll, steht es für das Programm doch im Vordergrund, das internationale und vor allem das wechselseitige Verständnis deutscher und französischer Ministerialbeamter zu verbessern. Konsequenterweise wird daher angestrebt, dass die Teilnehmer ihr Praktikum jeweils in der „Spiegelbehörde“ des jeweils anderen Landes absolvieren (Vertreter MEGA). Generell sind Praktika jedoch EU-weit möglich. Praktikumsähnliche Elemente gibt es auch im „Capstone Project“ des **MPA** von **Sciences Po**: Diese „multilevel partnership“ verläuft über ein Drittel des zweiten Studienjahres und beinhaltet Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen durch Bearbeitung von Problemstellungen oder schlicht einige Wochen Mitarbeit.

Nach langen Diskussionen hat man sich am Genfer **HEI** gegen Pflichtpraktika in den neuen Studienprogrammen **MIS** und **MIA** entschieden. Weil die Qualität eines Praktikums von Seiten der Universität nicht garantiert werden kann, da man nicht gezwungenermaßen Praktika vermitteln will und um keine ungleichen Bedingungen für Studenten zu schaffen, schreibt man ein Praktikum nicht vor, unterstützt als sinnvoll erachtete Praktika aber durch die Vergabe von Credits:

“We tend to see internships as useful, if there is real involvement. We do not want to have an internship where people do photocopying. We really wanted to make sure that the internship would not be a constraint, but rather would be perceived by the students as an opportunity. In order to provide students with incentives to do the internship, we give credits for it” (Vertreter MIA).

Man hat außerdem festgestellt, dass die Studenten sehr aufmerksam nach möglichen Praktikumsplätzen suchen und meist keine Probleme haben, auf eigene Faust an Praktika zu gelangen. Genf mit seinen zahllosen internationalen Organisationen stellt dafür auch eine geeignete Umgebung dar.

Auch am **Europakolleg** geht man davon aus, dass die Studenten sich selbst am besten um Praktika kümmern, und schreibt diese nicht verpflichtend vor. Wie in Genf mag auch hier die geografische Nähe zu relevanten Organisationen eine Rolle spielen. Sehr viele Absolventen arbeiten nach ihrem Jahr in Brügge zunächst als Praktikanten bei der Europäischen Kommission; dadurch wird das Praktikum informell ein Quasi-Bestandteil des Studiums. Da bereits bei der Auswahl der Studenten Wert darauf gelegt wird, ob diese bereits Praktika absolviert haben, kann ohnehin davon ausgegangen werden, dass die Studenten an der Durchführung von Praktika interessiert sind und sich auch darum bemühen.

Beide Seiten lassen also gute Argumente sprechen. Will man in diesem Zusammenhang nach *best practices* suchen, so scheint es dennoch sinnvoller, Praktika nicht zwingend vorzuschreiben: Zu viele Probleme ergeben sich sowohl für die akademische Institution als auch für die Studenten. Dennoch kann der Wert eines sinnvollen Praktikums, bei dem Praktikanten intensiv in Arbeitsabläufe einer Organisation eingebunden werden, kaum bestritten werden. Es stellt daher eine gute Option dar, Anreize für Praktika zu setzen, etwa indem Credits vergeben werden. Auch die Praxis, durch die Vorauswahl über solche Studenten zu verfügen, die von alleine ein Interesse an Praktika mitbringen, dürfte sich bewähren.

4.3 Die Studierenden

4.3.1 Karriereziele

Obwohl – wie in Kapitel 3 deutlich wurde – nur wenige der untersuchten Bildungsstätten es als ihr Hauptanliegen bezeichnen, ihre Studenten auf Karrieren in internationalen Organisationen vorzubereiten, stellen internationale Organisationen beinahe immer eines der ersten Karriereziele der Studenten⁷ dar. So gaben beispielsweise im Vorgängerstudiengang

⁷ In manchem Studiengang wird statt der Bezeichnung ‚Student‘ bevorzugt ‚Teilnehmer‘ verwendet.

von **MIA** und **MIS** 62 Prozent der Studenten an, später für internationale Organisationen arbeiten zu wollen. Aber auch die Kollegen in anderen Studiengängen berichten von ihrem Eindruck, dass internationale Organisationen ein bevorzugtes Ziel seien; das gilt insbesondere für das **Europakolleg** und dort den neuen Studiengang „**EU International Relations and Diplomacy**“. Doch offensichtlich sieht die Realität in Brügge anders aus, auch wenn „über 90 Prozent der bislang 7.000 Abgänger Jobs im Räderwerk der EU ergattert“ haben sollen (Mohr 2004: 82). Laut einer Statistik des Europakollegs sind inklusive EU-Institutionen, NGOs, Stiftungen und Föderationen nur 30 Prozent der Alumni in internationalen Organisationen tätig (College of Europe 2006: 32). Der Rest ist in Industrie, Dienstleistungen (Berater, Rechtsanwälte u. Ä.), der nationalen Verwaltung oder diplomatischen Diensten beschäftigt.

Auch in den anderen Studiengängen wird in der Regel nicht mehr als ein Drittel der Studierenden in internationalen Organisationen eine Stelle finden; vom **MEGA** Potsdam-Paris und vom **MPA** Paris gehen ohnehin wenige Absolventen zu IOs, da die Teilnehmer an diesen Programmen normalerweise ohnehin zu den ehemaligen Arbeitgebern, darunter nationalen Ministerien, zurückkehren. Als weitere potenzielle Arbeitgeber wurden von den verschiedenen Gesprächspartnern meist ähnliche Sparten genannt: nationale Verwaltung, diplomatische Dienste, Nichtregierungsorganisationen, Anwaltskanzleien, Interessenvertretung, Medien, Unternehmen.

„The MIA programme is to prepare students for international careers, and of course there are many international careers within international organisations. But [...] we realised that many of our students actually get hired by multinationals, by those companies” (Vertreter MIA).

Interessanterweise scheinen – zumindest laut Aussagen der Interviewpartner – besonders die Absolventen des weniger auf *professional skills* ausgerichteten, sondern stärker akademisch orientierten Master of International Studies der Universität Genf für internationale Organisationen interessant zu sein. Denn im Gegensatz zum Schwesterprogramm **MIA** kann man hier mit einem Ph.D. abschließen – und dieser sei bei Organisationen wie der Weltbank oder dem Internationalen Währungsfonds ein häufiges Einstellungskriterium (Vertreter MIS).

4.3.2 Berufserfahrung

Je nach Zielsetzung des Programms erwarten die Programme von Bewerbern für Studienplätze gar keine bis hinzu jahrelanger Berufserfahrung. Die beiden Extrempositionen sind der akademisch orientierte **MIS** einerseits, der Studenten mit Bachelor-Abschluss weiter wissenschaftlich ausbildet, und der **MEGA** andererseits, der den größten Teil seiner

Studienplätze an Vertreter nationaler Ministerien vergibt. Dazwischen liegen die anderen Programme: Das **Europakolleg** setzt keine Berufserfahrung voraus, auch wenn immer wieder Studenten bereits einige Jahre gearbeitet haben. Dafür wird bei der Auswahl darauf geachtet, dass zumindest einige Praktika bereits absolviert wurden. Die Studenten der praktischer und berufsnäher orientierten Programme **IOMBA** und **MIA** verfügen in der Regel durchaus über Berufserfahrung, und der **MPA** von **Sciences Po** macht zwei bis zehn Jahre professionelle Tätigkeit zur Grundbedingung für die Teilnahme am Studienprogramm. Dementsprechend sind die Teilnehmer dieser Programme meist älter als die etwa des Europakollegs.

Hier Beispiele von *best practices* herauszuarbeiten fällt schwer, ist die Entscheidung für oder gegen Berufserfahrung als Zulassungsgrund doch schlicht und ergreifend von den Zielen und Zielgruppen des jeweiligen Programms abhängig.

4.4 Zusammensetzung der Fakultät

Bei der Zusammensetzung der Fakultät spielen, zumindest im Rahmen dieser Teilstudie, vor allem zwei Aspekte eine Rolle: Einerseits die Frage, ob die Fakultät überwiegend aus festangestellten Dozenten bzw. Professoren bestehen sollte, oder ob vielmehr eine „flying faculty“⁸ mit Lehrkräften, die nur für einzelne Kurse oder Prüfungen vor Ort sind, vorzuziehen ist. Andererseits ist von Interesse, ob lediglich akademisches Personal lehrend tätig ist, oder ob auch Praktiker, etwa aus internationalen Organisationen, Unternehmen, NGOs oder Beratungsagenturen in die Lehre einbezogen werden sollten.

Betrachtet man ersteren Aspekt, so fällt hier die Sonderstellung des **Europakollegs** in Brügge ins Auge: Pro Fachbereich, also in jedem Studiengang, ist lediglich ein *permanent professor* täglich vor Ort; selbst der Direktor des Fachbereichs ist nur an einigen Tagen der Woche anwesend. Alle anderen Dozenten kommen nur für ihre Kurse und Prüfungen an das Kolleg. Der festangestellte Professor, *lecturer* genannt, kümmert sich also neben seinen Kursen um alltäglich anfallende Organisationsfragen und stellt das Verbindungsglied zwischen den Professoren einerseits und den Assistenten und Studenten andererseits dar. Die Vorteile sind nicht von der Hand zu weisen: Man ist bei der Gestaltung der Studieninhalte völlig unabhängig von personalen Gegebenheiten und kann daher frei über Themen und Spezialisierungen entscheiden. Die Vertreter postulieren daher „Programme aus einem Guss“, im Gegensatz zu vielen anderen:

„Man hat das Gefühl, da sagt einer, ich kann dies unterrichten und einer sagt, ich kann das unterrichten. Das wird dann zusammen geschustert, und das ist

⁸ So die gängige Bezeichnung für den Lehrkörper des Europakollegs, Brügge.

dann ein Programm. [...] Wir machen erst das Programm, überlegen uns: was ist sinnvoll, was muss gemacht werden, was gehört rein, und dann suchen wir die Leute, die unterrichten können“ (Vertreter CdE, politikwissenschaftlicher Fachbereich).

Außerdem ist es fast immer möglich, die passenden und die besten Professoren zu gewinnen, da diese ihre Heimatinstitution nicht verlassen müssen. Hinzu kommt der hohe Grad an Flexibilität, die gerade in einem sich ständig wandelnden Gebiet wie der europäischen Integration von besonderer Wichtigkeit ist, da man sich häufig mit neuen Themen, Entwicklungen und Problemstellungen auseinandersetzen muss. Hinzu kommt die Möglichkeit, die eigenen qualitativen Standards durchzusetzen, indem man die Verträge von Professoren, mit denen man unzufrieden ist, einfach nicht verlängert.

Der große Nachteil: Die Betreuung der Studenten, insbesondere bei der Bearbeitung wichtiger Aufgaben wie der Abschlussarbeit, durch die prüfenden Professoren ist in einer Fakultät mit einem permanent anwesenden Dozentenstamm einfacher.

Bei der Frage, ob Praktiker als Lehrkräfte in das Curriculum integriert werden sollten, sind sich beinahe alle befragten Institutionen und Studiengänge einig und setzen dies in die Tat um. Lediglich der Master in International Affairs an der Universität Genf setzt zum größten Teil auf Professoren der Universität und holt Praktiker nur bei speziellen Kursformen wie Gastvorlesungen ins Programm. In allen anderen Studiengängen spielen Praktiker eine wichtige Rolle; in der Regel besteht etwa ein Viertel bis ein Drittel der Dozenten aus Praktikern. Das gilt besonders für Programme, die sich explizit als *professional degrees* verstehen, wie der **MPA** von **Sciences Po**, als auch für deutlich akademischer ausgerichtete Studiengänge wie der **MEGA** in Paris/Potsdam oder den **MIS** in Genf. Oft sind Professoren gleichzeitig Praktiker, etwa als *consultants* oder Anwälte.

Der Vorteil von Dozenten aus der Praxis besteht natürlich darin, dass sie direkt vom Ort des Geschehens berichten können, aktuelle Problemstellungen referieren und eine Vorstellung über den praktischen Nutzen der theoretisch erworbenen Kenntnisse geben können:

„Es gibt bestimmte Themen. Wenn Sie sich z.B. mit Institutionen und Aktionsbereichen beschäftigen wie dem European Court of Justice oder mit Menschenrechten, dann nehmen Sie lieber Leute von da, als reine Jura-Professoren, die das aus dem Studierstüblein betrachten“ (Vertreter CdE, European General Studies).

“We choose the practitioners in areas that we feel would be best covered by people who are doing the job day in and day out” (Vertreter IOMBA).

Es wurde sehr deutlich, dass bei der Auswahl der Praktiker aber nicht ausschließlich deren Position innerhalb ihrer Organisation den Ausschlag gibt; vielmehr wurde von beinahe allen Vertretern der Studiengänge betont, dass in der Regel Wert auf eine gute akademische Qualifikation gelegt wird: Beim **IOMBA** in Genf verfügen (nach eigenen Angaben) 95 Prozent der Dozenten aus der Praxis über einen Ph.D. und haben Forschungserfahrung; auch am politikwissenschaftlichen Fachbereich des **Europakollegs** erwartet man von ihnen „zumindest ein kleines wissenschaftliches Interesse“ und vielleicht die eine oder andere Publikation. Außerdem wird es gerne gesehen, wenn Praktiker bereits über erste Unterrichtserfahrung verfügen:

„Bei den Praktikern haben wir gerne Leute, die ein bisschen Unterrichtserfahrung haben. Und zwar einfach deswegen, weil wir festgestellt haben, dass sehr viele Praktiker zwar wahnsinnig interessant über zwei Stunden reden können, aber nicht über einen Kurs von 30 Stunden“ (Vertreter CdE, politikwissenschaftlicher Fachbereich).

Dennoch sind natürlich in allen Fällen auch solche Praktiker willkommen, die beispielsweise einen nicht vorhandenen Dokortitel durch jahrelange Erfahrung in internationalen Spitzenpositionen kompensieren können.

Da zu Beginn des Studiums oder einzelner Module zunächst die Grundlagen unterrichtet werden müssen, kommen Praktiker zumeist zu einem späteren Zeitpunkt in fortgeschritteneren Kursen zum Einsatz, da es zunächst „wissenschaftlicher Tiefe“ bedarf (Vertreter CdE); in seltenen Fällen wird (meist in Seminaren) der Unterricht auch von einem Professor und einem Praktiker gleichzeitig abgehalten, was nicht immer leicht zu handhaben ist, da sich eine starke Partizipation der Studenten mit der Einbeziehung von Praktikern „beißt“ (Vertreter MEGA). Daher hat es sich im Falle des **MEGA** als sinnvoll herausgestellt, zunächst Themenstellungen zwischen Seminarleiter und Studenten zu diskutieren, und diese dann anschließend mit Praktikern zu „spiegeln“.

Eine wichtige Rolle spielen Praktiker auch bei der Vermittlung von praktischen Kompetenzen wie Projektmanagement oder Kommunikationskompetenz:

“Similarly, if we do a class on communication skills – as we do – there I really do not want an academic who has done his PhD in advanced research on how people communicate. I want someone who is a consultant on communication” (Vertreter IOMBA).

Umgekehrt legt der **IOMBA** einen ähnlichen Standard an sein akademisches Personal an: Zwar wird dieses in erster Linie aufgrund des hervorragenden akademischen Profils ausgewählt; es spielt aber auch eine Rolle, ob potenzielle Dozenten bereits Arbeitserfahrung

aus internationalen Organisationen mitbringen; sie sollen „involved with this world“ sein (Vertreter IOMBA).

Ein weiterer Aspekt ist nicht zuletzt das Interesse, das die Praktiker selbst daran haben, die Studenten kennen zu lernen: Oftmals werden, gerade im juristischen Bereich, Nachwuchskräfte direkt von unterrichtenden Praktikern aus dem Europakolleg rekrutiert.

Die Einbeziehung von Praktikern kann gleichzeitig Gewinne und Schwierigkeiten mit sich bringen: Zum Beispiel wird im politischen Fachbereich des **Europakollegs** ein Kurs in Europarecht von einem Direktor im juristischen Dienst des Rates gehalten. Der kann allerdings erst spät abends kommen, manchmal kommt etwas dazwischen, und der Unterricht fällt aus. Dafür kann er im nächsten Kurs vielleicht von besonders aktuellen Themen berichten. Die auf diese Weise entstehende Lebendigkeit und Aktualität der Lehre wird begrüßt und überwiegt die möglicherweise entstehenden Unannehmlichkeiten.

4.5 Lehrmethoden

Bezüglich der Lehrmethoden decken die untersuchten Studiengänge vom reinen Frontalunterricht bis zur interaktiven Simulation das gesamte Spektrum ab. Allerdings ist „Einwegkommunikation“ eher die Seltenheit, und dies obwohl der Frontalunterricht – wie von vielen Gesprächspartnern erwähnt – eigentlich eine klassisch französische Unterrichtsform darstellt. Mehr auf Partizipation ausgerichtete Veranstaltungen sind aber die Regel.

4.5.1 Grundbedingungen

Zunächst ergibt sich die Wahl der Unterrichtsform und ihrer Methodik bereits aus dem jeweiligen Kurs: Grundlegende Pflichtkurse sind häufig wie Vorlesungen strukturiert und nicht im selben Maße interaktiv wie die meist von weniger Studenten besuchten Spezialisierungskurse zu einem späteren Studienzeitpunkt. Das liegt – vor allem in Programmen, deren Teilnehmer stark unterschiedliche Studienhintergründe aufweisen, wie der politikwissenschaftliche Fachbereich des **Europakollegs** oder der **IOMBA** – auch daran, dass die heterogene Studierendenschaft auf ein vergleichbares Niveau gebracht werden muss.

Auch die jeweilige Disziplin bedingt unter Umständen die Lehrmethoden; denn manche Kurse verlangen naturgemäß nach größerer akademischer Fundierung als andere. Zum Beispiel lehrt der **IOMBA** in Marketing in erster Linie theoretische Grundlagen im Vorlesungsstil, während etwa Projektmanagement interaktiver gelehrt wird, da es hier vor allem um Anwendung in der Praxis geht; reine Vorlesungen wären daher wenig ergiebig. Unterschiedliche Disziplinen lassen sich auch unterschiedlich am besten vermitteln. So finden beispielsweise am **MIS** ökonomische Vorlesungen eher im Vorlesungsstil statt, da bei Ökonometrie Interaktion und Diskussion eben wenig Sinn machen.

Eine Besonderheit stellt bezüglich der Lehrmethoden einmal mehr das **Europakolleg** dar: Hier ist es in allen Fachbereichen ausdrücklich erwünscht, dass jeder Professor frei über die Wahl seiner Lehrmethoden entscheiden kann, sodass tatsächlich viele unterschiedliche Unterrichtsformen zur Anwendung kommen. Die Realität einer „flying faculty“ macht es ohnehin unmöglich, allen Dozenten dieselbe Lehrdoktrin aufzuzwingen.

„Das ist eigentlich nicht bewusst, das geht gar nicht anders: Wir haben ja relativ viele, wir haben ja 120, 130 Professoren. Und wie sollen wir die alle auf eine Linie trimmen, das geht gar nicht. Also machen wir aus der Not eine Tugend, indem wir sagen: Das gehört hier mit zur Ausbildung“ (Vertreter CdE, politikwissenschaftlicher Fachbereich).

„Sie können eine Truppe visiting professors nicht auf eine Linie trimmen“ (Vertreter CdE, European General Studies).

Daher hat das Europakolleg tatsächlich „aus der Not eine Tugend“ gemacht und sieht es als besondere Stärke an, dass im Curriculum durch die Präsenz von Dozenten aus über 30 Ländern auch völlig unterschiedliche Unterrichtsstile und Lehrmethoden vertreten sind. Auf diese Weise kommen die Studenten mit den diversen akademischen Traditionen in Kontakt; interkulturelle Interaktion spielt somit bereits im Unterricht eine Rolle. Dabei reagieren die Studenten völlig unterschiedlich auf die angebotenen Stile, je nachdem, aus welcher akademischen Tradition sie stammen und mit welchen Unterrichtsformen sie bisher vertraut sind.

Der Großteil der anderen Studiengänge vertraut auf eine Mischung aus Vorlesung und interaktivem Seminar, in denen die Studenten für gewöhnlich individuelle Aufgaben, *papers* oder Präsentationen vorbereiten müssen oder Fallstudien abgehalten werden. Leitlinien sind hier die oben skizzierten fachlichen und dem Studienzeitpunkt entsprechenden Anforderungen. Besonders die Masterprogramme des traditionsreichen **HEI** der Universität Genf berufen sich nicht nur in den angebotenen Disziplinen, sondern auch bezüglich der Lehrmethoden auf die traditionellen Formen; Fallstudien oder Simulationen sind eher die Seltenheit.

4.5.2 Spezielle Unterrichtsformen und Methoden

Das **Europakolleg** kann bei den angewandten Unterrichtsformen noch auf einige weitere *best practices* verweisen. Dazu gehören beispielsweise die Kompaktseminare. Dabei handelt es sich um etwa achtstündige Seminare auf freiwilliger Basis, die Themengebiete gewissermaßen explorativ diskutieren und die nicht zum eigentlichen Curriculum der Fachbereiche des Kollegs gehören. Dies geschieht oft auch unter Einbeziehung von

Praktikern. Ziel der Seminare ist es, aktuelle Themen und Entwicklungen aufzuzeigen. Als Beispiel führte der Vertreter des juristischen Fachbereichs ein Kompaktseminar zu juristischen Aspekten der elektronischen Kommunikation an – auf diese Weise bekommen die Studenten einen ersten Kontakt zu einem neuen Thema. Gleichzeitig kann sich die Fakultät mit dem Thema auseinandersetzen und besonders relevante und aktuelle Themen eventuell in das reguläre Curriculum übernehmen.

Maßstäbe setzt das **Europakolleg** auch bei der durchgeführten Simulation, einem sechs Wochen dauernden Spiel, an dem der Großteil der Studenten verpflichtend teilnimmt und das Verhandlungsprozesse im Europäischen Rat nachvollzieht. Teilnehmer sind vor allem Studenten des juristischen und des politikwissenschaftlichen Fachbereichs, weniger die Ökonomen.

Die Teilnehmer nehmen dabei vom Ratspräsidenten bis zu den Vertretungen aller EU-Mitgliedsstaaten alle zentralen Rollen ein und vollziehen ein reales Thema nach, mit dem sich die Union beschäftigt (hat), zum Beispiel die Liberalisierung der Postdienste. Um einen qualitativ hochwertigen Ablauf zu gewährleisten, müssen sich die Teilnehmer im Vorfeld mit den tatsächlichen Verhandlungspositionen der einzelnen Akteure auseinandersetzen. Dazu fahren sie nach Brüssel und treffen die realen Vertreter der repräsentierten Länder; auf diese Weise lernen die Studenten nicht nur die unterschiedlichen Positionen kennen, sondern verstehen auch, dass Verhandlungen in der Praxis komplizierter verlaufen als auf dem Papier. Sie sollen lernen, Positionen zu verteidigen und andere zu überzeugen.

Die Schlussverhandlungen finden dann im Gebäude des Europäischen Rates in Brüssel statt. Zusätzlich wird der Ablauf der Simulation von Praktikern beobachtet, die anschließend Feedback über den Verlauf, insbesondere die Verhandlungsführung, liefern. Dies wird als wichtig erachtet, um positive Wirkungen jenseits der inhaltlichen Ebene zu erzielen. Wie sehr die Simulation ihre Teilnehmer in ihren Bann zu schlagen vermag, zeigt folgende Aussage eines Vertreters des politikwissenschaftlichen Fachbereichs:

„Das ist sehr beliebt bei unseren Studenten. [...] Gestern Abend ging ich über die Straße. Da waren zwei und sagten: ‚Ich glaube, Malta wird das alles blockieren.‘ Wir sind mitten drin im Moment, ja“ (Vertreter CdE, politikwissenschaftlicher Fachbereich).

In diesem Kontext wird außerdem ein weiteres Mal deutlich, welchen Wert es haben kann, Praktiker in Gestaltung und Durchführung der Lehrinhalte einzubeziehen: In Zukunft sollen Bedeutung und Rolle des Europäischen Parlaments auch im Simulationsspiel gestärkt werden, nachdem ein Praktiker auf die zunehmende Bedeutung des Parlaments in EU-Verhandlungsprozessen hingewiesen hatte.

Zwar werden Simulationen auch von einigen anderen Studiengängen angeboten (**MIS, MIA, Sciences Po**), doch scheint ihnen nicht die zentrale Bedeutung zuzukommen wie in Brügge. Meist sind sie nicht in das Curriculum integriert, sondern stellen eine freiwillige Zusatzbeschäftigung dar. In Genf etwa wurde die UN-Simulation auf studentische Initiative hin entwickelt und wird heute zwar von der Fakultät unterstützt, findet aber dennoch weiterhin in der Verantwortung der Studenten statt. Auch der **IOMBA** führt eine Simulation durch; entsprechend dem Studienschwerpunkt wird aber nicht die Arbeit in internationalen oder zwischenstaatlichen Organisationen simuliert, sondern die eines Unternehmens.

Fallstudien sind Teil beinahe aller analysierten Studiengänge, auch wenn sie in keinem Fall primäres didaktisches Instrument sind. Mehrere Interviewpartner (**Europakolleg, Sciences Po**) wiesen darauf hin, dass die durchgeführten *case studies* nicht demselben Modell folgten und nicht dieselbe Bedeutung besäßen wie an nordamerikanischen *professional schools*. Besonders relevant ist die Variante der *live cases*, die in einigen Programmen, etwa dem **IOMBA**, dem **Europakolleg** oder dem **Master of Public Administration** von **Sciences Po** Anwendung finden. Dabei werden nicht nur konstruierte Fälle abgehandelt, sondern die Studenten beschäftigen sich mit tatsächlichen Problemstellungen, mit denen sich internationale Organisationen, Partnerinstitutionen oder Regierungen konfrontiert sehen. Dies wird natürlich durch Kooperationen der Studiengänge mit den entsprechenden Institutionen erleichtert, welche die Programme mit aktuellen Fragestellungen versorgen und natürlich ihrerseits Interesse an Lösungsvorschlägen haben.⁹ Besonders elaboriert gestalten sich die *live cases* des Genfer **IOMBA**: Nach einer kurzen theoretischen Einführung begeben sich die Studenten direkt in die internationalen Organisationen, wo sie Mitarbeiter des Managements zu spezifischen Problemen befragen. Danach wird der ausgewählte Fall von jeweils zwei Gruppen bearbeitet, um eine Wettbewerbssituation zu schaffen. Neben der inhaltlichen Dimension entsteht auf diese Weise gleichzeitig direkter Kontakt mit den Realitäten der internationalen Organisationen und deren praktischen Problemstellungen. Jenseits des Aspektes der Verwertbarkeit und Nützlichkeit spricht noch ein weiterer Aspekt für die Durchführung von *live cases*: Die höhere Motivation der Studenten, die nicht auf vorgefertigte Fälle reagieren, und deren erarbeitete Lösungsvorschläge nicht in akademischen Archiven verschwinden:

⁹ Beispielsweise gehört es zu den Partnerschafts-Programmen im Pariser MPA, das Studenten in *case studies* interessante Themenstellungen oder Probleme der verbundenen Organisationen bearbeiten (siehe Kapitel 4.7: Kooperationen).

“You don’t want to give something which is not of very high quality to the CEO of an international organisation that you might want to work for one day” (Vertreter IOMBA).

Ein weiterer Fall von *best practice*, der von einigen Programmen, in erster Linie **Sciences Po** angeboten wird, sind Studienreisen: ein „intensives und einzigartiges“ Element des Pariser Studienganges. Eine Woche lang reisen die Studenten ins Ausland und treffen sich dort mit Entscheidungsträgern aus NGOs, Gewerkschaften, Banken oder lokalen und nationalen Regierungen, so dass sie ein breites Bild der verschiedenen örtlichen Themengebiete erhalten. Nach Abschluss der Reise fertigen die Studenten Berichte an. Die erste Studienreise führte im Jahr 2005 nach Brasilien, 2006 ist Berlin das Ziel.

4.6 Career services und Hilfe beim Berufseinstieg

„Wenn es einen Posten in der EU-Galaxie zu besetzen gibt, weiß es Anne Draime sehr schnell. Etwa 20 neue Jobangebote zeigt ihr Computer pro Woche. ‚Viele der Ehemaligen schicken Stellenausschreibungen, auf die sie aufmerksam werden, aber viele Firmen und Headhunter wenden sich direkt an mich.‘ Das Netzwerk als Karrierevorteil: So gut ist hier sonst niemand über offene Stellen informiert“ (Mohr 2004: 82).

Wie das **Europakolleg** verfügen alle untersuchten Programme über *career offices* oder andere Angebote, die beim Einstieg in die Karriere oder deren erfolgreicher Fortsetzung behilflich sein sollen. Sie alle gehen dabei ähnlich vor: Zunächst laufen im *career office* Angebote für Jobs oder Praktika zusammen, die dann von den Studenten bzw. Absolventen abgerufen werden können. Außerdem verschicken einige *career offices* auch E-Mails mit Stellenangeboten aktiv an ihre Alumni. Das **Europakolleg** fertigt darüber hinaus eine CD mit den Lebensläufen derjenigen Studenten an, die damit einverstanden sind, und verschickt sie an interessierte Organisationen. Außerdem werden Seminare veranstaltet, um das Verständnis für arbeitsmarkt-relevante Themen zu erhöhen, Workshops zur Karriereberatung und Präsentationen von Personalberatern.

Für die Masterstudiengänge der Universität Genf wird außerdem einmal pro Jahr eine „Job-Messe“ durchgeführt: Interessierte Organisationen kommen in dieser Woche direkt mit einem Stand auf den Campus und stellen sich vor. Dabei nutzen sie die Gelegenheit zu ersten Gesprächen und Interviews mit Studenten und Absolventen, also den potenziellen Nachwuchskräften. Lediglich die Vertreterin des **MPA** in Paris antwortete auf der Frage nach karrierefördernden Angeboten, diese gäbe es zwar, allerdings seien sie für ihre Studenten

nicht sonderlich relevant, da diese in der Regel aus beruflichen Verhältnissen kommen und auch wieder in diese zurückkehren.

Wichtiger als diese Aspekte scheint jedoch ein möglichst weit verzweigtes und tragfähiges Netzwerk von Alumni zu sein. Hier spielen zwei Faktoren eine Rolle: Logischerweise hat eine Institution oder ein Studiengang umso mehr Ehemalige, je länger sie existiert. Hinzu kommt die Reputation: War man selbst mit seinen Studieninhalten zufrieden und hält das Programm und seine erfolgreichen Absolventen für qualitativ hochwertig, dann wird man als Arbeitgeber eher geneigt sein, sich Nachwuchs von der Institution, die man selbst auch besucht hat, zu rekrutieren.

Der große Vorteil des Brügger **Europakollegs** gegenüber den anderen untersuchten Programmen ist, dass es bereits seit über fünf Jahrzehnten besteht und seine Ehemaligen gerade in den 50er und 60er Jahren geradezu ein Monopol auf Stellen in den europäischen Institutionen hatten. Die anderen Studiengänge existieren erst seit wenigen Jahren oder haben noch nicht mal ihre Arbeit aufgenommen, sodass sie nicht auf vergleichbare Traditionen und Ressourcen zurückgreifen können. Ein Netzwerk von Alumni, die sich mit ihrem Ausbildungsgang identifizieren, muss sich hier erst entwickeln.

Beim **Europakolleg** werden die Studenten von den Alumni geradezu direkt verpflichtet: So berichtete ein Gesprächspartner, interessierte Organisationen würden direkt den Fachbereich anrufen und nachfragen, ob für eine offene Stelle unter Umständen geeignete Studenten zur Verfügung stünden. Anhand eines Online-Profiles werden dann die geeigneten Kandidaten ausgewählt, etwa anhand der gesprochenen Fremdsprachen, und mit der anfragenden Organisation direkt in Verbindung gesetzt. Es geschieht auch, allerdings fast ausschließlich im juristischen Fachbereich, dass Dozenten (Praktiker bzw. Professoren, die auch als Anwälte arbeiten) herausragende Studenten direkt vom Hörsaal weg rekrutieren.¹⁰

Einen interessanten Weg, um Studenten bzw. Absolventen an die Berufswelt heranzuführen, geht der **IOMBA**-Studiengang mit seinem Mentorenprogramm, das allerdings inzwischen leicht überarbeitet wurde. Studenten hatten einen außeruniversitären Mentor aus internationalen Organisationen oder NGOs, der mit ihnen sein Wissen über den jeweiligen beruflichen Sektor und seine Organisation teilen oder auch Hilfestellung bei der Jobsuche geben sollte. Ziel war dabei auch das Etablieren von langfristigen Verbindungen:

¹⁰ Das liegt nach Auskunft des Vertreters des juristischen Fachbereiches daran, dass vor allem die Absolventen des juristischen Studiengangs nach ihrem Abschluss in der Regel gleich anfangen können, zu arbeiten, während die Absolventen anderer Fachbereichs sich vorher meist noch über Praktika empfehlen müssen.

„We know that having someone help you learn the ropes and network can go a long way“ (IOMBA 2004).

Ob die Verhältnisse zu den Mentoren jemals die formale Ebene überschreiten konnten, ist jedoch fraglich, denn wie zeitlich intensiv dieses Mentorprogramm sein sollte, war minutiös geregelt:

„Mentors will typically dedicate up to 18 hours of contact and correspondence time with their mentee“ (ebd.)

Das Mentorenprogramm erwies sich in dieser ursprünglichen Form tatsächlich als nicht umfassend praktikabel und wurde daher überarbeitet. Zu oft waren einzelnen Studenten Mentoren zugeteilt worden, die nicht zu ihnen passten. Zudem sahen beide Seiten das vorrangigste Ziel der *mentorship* darin, den Studenten zu guten Jobs zu verhelfen, was nicht so geplant war.

Daher wurde das Mentorenprogramm informeller gestaltet; Studenten lernen potenzielle Mentoren etwa am Rande der „Wednesday Seminars“ kennen und treffen informelle Verabredungen zum Kaffee. Seitdem funktioniert das Programm besser. Man ist den Studenten bei der Kontaktaufnahme zu Mentoren behilflich, indem man sie vorstellt und auf Veranstaltungen und Cocktailparties mitnimmt. Mentoren andererseits werden in keiner Form von der Fakultät entlohnt und erhalten auch keinen offiziellen Titel; man wünscht sich nur solche Menschen als Mentoren, die das aus eigenem Willen tun möchten:

“So we want to keep the interest, the incentives to people who really do want to mentor. From the student’s perspective we facilitate this to some extent by bringing these people on site, introducing them to the people, having them attend to cocktail-parties and so on. But we no longer, as we did at the beginning, pair up Student A with Mentor B; say: here is the student, why don’t you two meet and become a mentor-and-mentee-relationship. We no longer do this” (Vertreter IOMBA).

Will eine Person sich einbringen oder interessiert sich für das Programm, dann informiert man sie über die Möglichkeiten der *mentorship* und erklärt, was man von einem Mentor erwartet und was nicht.

4.7 Kooperationen

Auch in dieser Kategorie gilt, dass zahlreiche Varianten der Zusammenarbeit der Studiengänge mit anderen Organisationen anzutreffen sind. Dabei gilt es, zwischen zwei verschiedenen Arten der Kooperationsvereinbarungen zu unterscheiden: Solchen, die

zwischen zwei akademischen Einrichtungen bestehen, und solchen, die zwischen einem Studienprogramm bzw. einer Fakultät oder Hochschule und internationalen Organisationen, Unternehmen, Stiftungen oder ähnlichen Institutionen bestehen. Während erstere naturgemäß vor allem auf akademischen Austausch abzielen, haben zweite eher strategischen Charakter.

4.7.1 Kooperationen mit akademischen Institutionen

In diesem Bereich nimmt das **Europakolleg** ebenfalls eine Sonderstellung ein: Mit gewissem Recht empfindet man sich innerhalb der akademischen Landschaft als einzigartig bzw. zu sehr spezialisiert auf Fragen der europäischen Integration und verfügt daher nicht über formale Kooperationsabkommen mit anderen akademischen Institutionen. Dies stellt jedoch die Ausnahme dar. Alle anderen Studiengänge kooperieren mit Partnerinstitutionen, etwa erlaubt es der **MIA** seinen Studenten, auch bestimmte Veranstaltungen an anderen Universitäten zu besuchen und dort Leistungsnachweise zu erwerben. Erstes Ziel der Kooperationen ist der Austausch von Studenten; in manchen Fällen können auch Fakultätsmitglieder für einige Zeit an die Partnerinstitution wechseln.

Einige besonders interessante Beispiele akademischer Kooperation liefern der **MEGA** aus Paris/Potsdam und der **MPA** von **Sciences Po**, Paris. Beide Studiengänge arbeiten sehr intensiv mit ausländischen Partnern zusammen und machen Abschlüsse in unterschiedlichen Ländern gleichzeitig möglich. *Dual degrees* sind des Weiteren auch beim Genfer **IOMBA** möglich, der dies zusammen mit dem Master of Public Policy der Georgetown University anbietet.

Der **MPA** verfügt über zwei Partner: die London School of Economics (LSE) und die School of International and Public Affairs der New Yorker Columbia University (SIPA). Beide Institutionen verfügen über jahrelange Erfahrung im Bereich der *public policy*. Als der **MPA** vor etwa zwei Jahren ins Leben gerufen wurde, waren die Kooperationen bereits vereinbart, was den nicht zu unterschätzenden Vorteil mit sich brachte, dass der neue Studiengang von Wissen und Erfahrungen der Partnerinstitutionen profitieren konnte. Der **MPA** wurde daher bereits beim Aufbau komplementär zu den bereits bestehenden Programmen ausgerichtet: Während beispielsweise die LSE auf ökonomische Themen fokussiert ist, verfolgt der **MPA** explizit einen multidisziplinären Ansatz. Heute finden neben dem Austausch von Fakultätsmitgliedern auch gemeinsame Forschungsprojekte, Studienreisen und Studentenprojekte statt. Ein besonders wichtiger Aspekt ist aber die Tatsache, dass es den Studenten möglich ist, einen *dual degree* zu erwerben: Nach einem Jahr in Paris können Sie sich dafür bewerben, das zweite Studienjahr entweder in London oder in New York zu verbringen und auf diese Weise einen doppelten Abschluss zu machen.

Der **MEGA** beruht dank seiner Entstehungsgeschichte durch eine Initiative aus deutschen und französischen Ministerien ebenfalls bereits von Anfang an auf einer Zusammenarbeit verschiedener Institutionen in verschiedenen Ländern. Die komplizierte Konstruktion wird von der Pariser ENA und der Universität Potsdam federführend geleitet. Dennoch gehören weitere akademische Einrichtungen aus Paris und Berlin-Potsdam zum „erweiterten Konsortialrat“. Dadurch wird gewährleistet, dass in beiden Städten das gesamte akademische Angebot von den Studenten genutzt werden kann, sodass beispielsweise in Berlin auch Veranstaltungen der Freien und der Humboldt Universität besucht werden können und deren akademisches Personal in die Gestaltung des Curriculums einbezogen wird. Auch der **MEGA** verleiht seinen Studenten zum Abschluss einen *dual degree* aus Deutschland und Frankreich. Es handelt sich um eine sehr offene Konstruktion, wie das Beispiel Florenz verdeutlicht. An der Universität Potsdam wird derzeit überlegt, auch einen Aufenthalt am dortigen europäischen Hochschulinstitut in das Curriculum zu integrieren.

Beide Studiengänge verfolgen ein ähnliches Ziel: Den Aufbau eines internationalen Netzwerkes. Bei **MEGA** strebt man ein „internationales Policy-Netzwerk“ an, dem „young professionals“ aus allen teilnehmenden Ländern angehören sollen, und dem vor allem, aber nicht ausschließlich Angehörige der öffentlichen Verwaltung angehören sollen, was in Zeiten der fortschreitenden Globalisierung und europäischen Integration sehr wichtig ist. Der **MPA** arbeitet an einem „Global Public Policy Network“, dem vergleichbare *professional schools* aus der ganzen Welt angehören sollen, etwa aus Mexiko, Brasilien oder Singapur; auch zu der Berliner Hertie School bestehen Verbindungen.

Dem entspricht ein Trend, der im Laufe der Untersuchung deutlich zum Ausdruck kam: Viele der Institutionen sind gegenwärtig sehr darum bemüht, ihre Reichweite über den europäischen Horizont hinaus in die globalisierte Welt auszudehnen. Dabei spielt nicht zuletzt der geografische Faktor eine Rolle, wie auch in anderen Zusammenhängen deutlich werden wird:

„As our collective thinking on issues such as the place of public policy in a globalized world get underway, we aim to build a Global Public Policy Network. [...] We expect to focus on distinguished institutions with at least regional and ideally global recruitment networks located in what may be termed ‘global cities’ – in other words institutions which enjoy both the benefits and challenges of operating in very large cosmopolitan urban areas” (Toward a Global Public Policy Network, www.sciences po.fr, 20.12.2005).

Aber nicht nur in Paris, auch beim **MEGA** (z.B. durch Kooperationen mit der Mongolei und dem Iran), oder dem **Europakolleg** hat man die wachsende Bedeutung einer internationalen Ausrichtung erkannt, die über Europa hinausgeht. Auch der **MIS** in Genf will in Zukunft ein internationales Netzwerk auch außerhalb der „Ersten Welt“ (Vertreter MIS) aufbauen. Immer wieder wird in diesem Zusammenhang auch China als Ziel von Kooperationen genannt. Auch scheinen Größe und Bedeutung der Stadt, in denen sich die Programme befinden, nicht von unerheblicher Bedeutung zu sein. Das verdeutlicht nicht alleine oben genanntes Zitat. Auch beim **IOMBA** wählt man seine Partner bevorzugt aus „strategic cities“ (Vertreter IOMBA) in Europa, Asien oder den Vereinigten Staaten. Welche Rolle der geografische Faktor dabei spielt, wird auch im folgenden Kapitel zu nicht-akademischen Kooperationen deutlich.

4.7.2 Kooperationen mit anderen Organisationen

Zahlreich sind die Kooperationen mit nicht-akademischen Institutionen und umfassen eine große Bandbreite von Einrichtungen, darunter auch viele internationale Organisationen. Oftmals sind sie informeller Natur, etwa durch die Kontakte einzelner Professoren, die früher für die Weltbank oder die EU gearbeitet haben oder neben ihrem akademischen Beruf als *consultant* für private oder öffentliche Organisationen beratend tätig sind. Dabei spielt auch die geografische Lage eine Rolle: Beispielsweise verfügen die Genfer Studiengänge über exzellente Kontakte zu den Vereinten Nationen. Das **Europakolleg** in Brügge wehrt sich zwar dagegen, als Kaderschmiede der europäischen Institutionen angesehen zu werden, doch ist eine Nähe zur EU im etwa eine Stunde entfernten Brügge nicht zu übersehen.

Von besonderem Interesse sind aber auch institutionalisierte Kooperationsvereinbarungen mit internationalen Organisationen. Im Rahmen dieser Teilstudie fallen vor allem zwei Formen der Zusammenarbeit auf, die sich als Beispiele für *best practices* anführen lassen: Das Verhältnis des Genfer **IOMBA**-Studienganges zu den Vereinten Nationen, sowie die Partnerschafts-Programme und die „Capstone-Projekte“ im Rahmen des **MPA** am Institut des sciences politiques.

Der **IOMBA** strebt gemeinsam mit UN-Behörden *strategic learning programs* an, um die jeweiligen Behörden stärker in den Master zu integrieren und ihn zum gemeinsamen Programm zwischen UN-Behörde und der Universität Genf zu machen. Dadurch soll der Zugang zu den Vereinten Nationen erleichtert werden; mit deren *development section* arbeitet man eng zusammen, um den Unterricht besser auf die Bedürfnisse der UN-Institutionen anzupassen. Dabei geht es aber weniger darum, einen zukünftigen Arbeitgeber für Absolventen zu gewinnen. Wichtig ist stattdessen die Positionierung durch strategische Kooperation mit dem größten zwischenstaatlichen Akteur in der Entwicklungspolitik. Die

enge Anbindung an die UNO erfolgt also nicht zuletzt unter dem Gesichtspunkt der „visibility perspective“ (Vertreter IOMBA). Es bestehen außerdem weitere Partnerschaften mit internationalen Universitäten, etwa mit Georgetown. Immer wichtiger wird aus Sicht dieses Programms auch die Zusammenarbeit mit dem sehr dynamischen Sektor der *social entrepreneurs*, also der Sozialunternehmer im gemeinwohlorientierten, aber gleichwohl privaten Sektor. Zusammen mit den akademischen und den institutionellen Kooperationen stellt diese die drei Säulen der IOMBA-Kooperationen dar.

Eine besondere Art der Zusammenarbeit hat der **MPA** am **Sciences Po**-Institut entwickelt: Die so genannten „Partnership Programs“ richten sich an Organisationen oder Unternehmen, die sich in den Studiengang einbringen wollen. Die Zusammenarbeit umfasst gemeinsam entwickelte *case studies*, Praktika der Studenten in den jeweiligen Organisationen, und schließlich das Angebot, im so genannten „Capstone-Projekt“ der Partnerorganisation Studenten zur Verfügung zu stellen, die 14 Wochen an einem spezifischen, vom Partner ausgewählten Themengebiet im Bereich *policy analysis*, Evaluation und Umsetzung arbeiten. Allerdings muss die Organisation für die entstehenden Kosten aufkommen. Am Ende des Studienjahres werden die Ergebnisse in Form eines Reports veröffentlicht; der Partner kann frei über diese Ergebnisse verfügen.

Im Gegenzug wird der Partner in MPA-Veröffentlichungen namentlich erwähnt, erhält einen Link auf der MPA-Homepage und erhält bevorzugte Einladungen zur Gastvorlesungsreihe. Außerdem können unter Umständen Personen aus der Partnerorganisation Lehrveranstaltungen im Rahmen des MPA-Programms halten; hinzu kommen weitere kleinere Vergünstigungen. Das Partnerschafts-Programm umfasst außerdem das Sponsoring von Studenten: Dieselben Vergünstigungen erhalten Organisationen, die zum Teil oder ganz für die Studiengebühren eines Studenten aufkommen. Das ist sehr wichtig, denn viele Studenten wären sonst nicht in der Lage, das Studium zu finanzieren. Die Vertreterin des MPA-Studienganges versichert aber, noch wichtiger als der finanzielle Aspekt sei der Aufbau einer persönlichen Verbindung zwischen der Organisation und dem jeweiligen Studenten sowie die Entstehung von Netzwerken für zukünftige Praktika oder Fallstudien.

5 Zusammenfassung: Zukünftige Entwicklungen

Bereits die neun analysierten Studiengänge repräsentieren ein breites Bild an Zielen, Mitteln und Optionen, die letztendlich zu Karrieren in internationalen Organisationen führen können – aber keineswegs müssen. Selbst die Absolventen des **Europakollegs**, so nah an der Welt der europäischen Institutionen, müssen erst den EU-Concours erfolgreich durchlaufen, bevor sie eine Karriere in dortigen Führungspositionen beginnen können. Nur ein verhältnismäßig kleiner Prozentsatz der Absolventen aller Programme findet später auch einen Job in einer internationalen Organisation, obwohl diese offensichtlich ein beliebtes Karriereziel darstellen. Dennoch konnten bei der Analyse einige Elemente der untersuchten Curricula gefunden werden, die womöglich als *best practice* besonders geeignet sind, Studenten auf ihre zukünftigen Aufgaben bei der Weltbank, EU, NATO oder anderen vorzubereiten. Diese Elemente könnten tatsächlich zu der Entwicklung eines „Idealcurriculums“ beitragen. Doch es stellt sich die Frage, ob dies überhaupt möglich ist, ob die vielseitigen Anforderungen und Vorstellungen - der Organisationen an die Bewerber und vice versa – überhaupt in einen optimalen Studiengang gegossen werden können. Hinzu kommt, dass die „deutsche Delle“ in internationalen Organisationen auch durch ausgefeilte Programme, zusammengesetzt aus den besten Erfahrungen akademischer Institutionen aus zahlreichen Ländern, unter Umständen nicht gelöst werden könnte: Mehrere Interviewpartner sagten am Rande der Gespräche, das größte Problem sei in Deutschland nicht die mangelhafte Ausbildung, sondern die Tatsache, dass Mitarbeiter etwa von Ministerien für ein paar Jahre im Ausland bei ihrer Rückkehr nicht etwa belohnt, sondern bestraft würden. Für mehr Deutsche in internationalen Organisationen müssten zunächst die Anreize erhöht werden, sich für mehrere Jahre etwa für die Europäische Union abordnen zu lassen.

Offensichtlich befindet sich die universitäre Ausbildung auch im internationalen Kontext ständig im Umbruch. Neue Programme werden entwickelt, neue *skills* sind gefragt, von alten Konzepten muss man sich verabschieden. Einige Tendenzen, wie der Rückgang des Französischen zugunsten von Englisch, oder die zunehmende Bedeutung von interaktiven und praxisbezogenen Lerninhalten, treten deutlich zutage und finden ihren Niederschlag in den diversen Programmen. Vor allem aber nehmen Vernetzung und Internationalität zu, und die vielleicht wichtigste Aufgabe für Anwärter von Führungspositionen im internationalen Umfeld ist es, sich in diesem dynamischen Bereich zu behaupten:

„Die eigentliche Qualifikation ist die präzise Lernfähigkeit: In einer sich sehr schnell verändernden Welt lernfähig zu sein. Und das können sie übersetzen in akademische Programme“ (Vertreter CdE, European General Studies).

6 Quellen

Berliner Initiative (Hrsg.): Deutsche Personalpolitik für internationale Organisationen: Empfehlungen und Anregungen an Bund, Länder, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft. November 2002. http://www.toennissteiner-kreis.de/pdf/aktivitaeten/bi/2002_ergebnisse.pdf (abgerufen: 23.02.05).

Bundesministerium des Innern: Master of European Governance and Administration. Informationsbroschüre, 2006.

College of Europe: Education without frontiers – Un enseignement sans frontières. Informationsbroschüre, Brügge 2006.

IOMBA: International Organizations MBA. Informationsbroschüre, Genf 2004.

Ders.: International Organizations MBA. Informationsbroschüre, Genf 2006.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike: Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht, in: Gartz/Kraimer (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung, Opladen 1991, S. 441-471.

Mohr, Christoph: Die Brügge Connection, in Junge Karriere 09/2004, S. 82f.

Internetseiten der Bildungsstätten (abgefragt zwischen 18.12.2005 und 10.2.2006):

www.coleurop.be

www.ena.fr

www.hec.unige.ch

www.hei.unige.ch

www.sciences_po.fr

www.uni-potsdam.de

7 Summary

Diese Teilstudie des Forschungsprojektes PROFIO beschäftigt sich im Rahmen der Curricularstudie mit Studiengängen in Frankreich, Belgien und der Schweiz. Basierend auf einer Analyse von Internetauftritten und Informationsmaterial der einzelnen Programme sowie auf qualitativen Interviews mit deren Vertretern wird versucht, einzelne Elemente herauszuarbeiten, die als besonders sinnvoll für die Ausbildung für Karrieren in internationalen Organisationen erscheinen.

Zunächst wurde deutlich, dass es *das* Idealcurriculum nicht geben kann – zu unterschiedlich sind die auszubildenden Menschen und die verschiedenen internationalen Organisationen. Dementsprechend schwierig war es, bei den akademischen Inhalten Beispiele von *best practice* deutlich zu machen. Vom betriebswirtschaftlich orientierten Programm mit Betonung auf Management und Finanzierung bis zum *studium generale* mit kulturwissenschaftlichen, soziologischen und historischen Elementen war die gesamte Bandbreite vertreten. Die Auswahl der akademischen Inhalte ist mithin von den spezifischen Kompetenzen und Zielen des Einzelnen abhängig. Wie sich im Verlauf der Untersuchung herausstellte, stellt sich vor allem die Frage, ob eine breit interdisziplinär angelegte Ausbildung oder eine Spezialisierung in einem Fach zu bevorzugen sei. Beispielhaft für interdisziplinäre Angebote ist das Europakolleg in Brügge zu nennen, das eigentlich Spezialisten ausbildet, für Juristen und Volkswirte aber auch eine Zusatzqualifikation im jeweils anderen Fach anbietet. Das HEI der Universität Genf bietet zwei unterschiedliche Masterstudiengänge an: Im einen können sich Studierende in einer bestimmten Disziplin weiterbilden, im anderen erhalten sie eine interdisziplinär angelegte Schulung.

Klarere Aussagen lassen sich in Hinblick auf die ‚praktischeren‘ Inhalte der untersuchten Curricula treffen: Sprachen sind von immenser Bedeutung; neben Englisch wird in allen Programmen Französisch zumindest optional angeboten. Deutlich wurde in allen Interviews allerdings die sinkende Bedeutung des Französischen. Andere praktische Elemente wie Projektmanagement oder Verhandlungsführung spielen in allen Studiengängen eine Rolle, allerdings sollen oftmals zunächst die theoretischen Grundlagen gelegt werden, bevor es um praktischere Aspekte geht. Während vereinzelt auch Kurse in interkultureller Kommunikation angeboten werden, können Studiengänge mit einer internationalen Studierendenschaft auf solche Kurse verzichten. Da die Studenten des Europakollegs über das ganze Studienjahr hinweg zusammen im Wohnheim leben und die Mahlzeiten einnehmen, gehört interkulturelle Kommunikation hier zum Tagesgeschäft. Generell scheint der Anteil von praxisbezogenen Komponenten zu steigen. Praktika sind nicht bei allen Studiengängen Pflicht. In dieser Hinsicht überzeugten die Argumente des Europakollegs und des Genfer HEI, die auf

Pflichtpraktika verzichten, da einerseits deren Qualität nicht gewährleistet werden kann, andererseits die Studenten sich meist ohnehin eigenständig um Praktika bemühen.

Bei der Zusammensetzung der Fakultät stellt wiederum das Europakolleg eine Besonderheit dar: Fast alle Professoren sind *visiting professors*, d.h. sie kommen nur für ihre Kurse an das Kolleg. Der Vorteil ist, dass man flexibel agieren kann, andererseits könnte möglicherweise die Betreuung der Studierenden vernachlässigt werden. Alle Programme integrieren auch Praktiker in ihren Lehrkörper, denn diese können direkt vom Geschehen berichten. Dabei fällt auf: Praktiker kommen oft, aber nicht ausschließlich, in Kursen mit stärker praxisbezogenem Inhalt zum Einsatz. Das bedeutet auch, dass Praktiker zu Beginn der Programme eher im Hintergrund stehen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang oft, dass Praktiker auch über gute akademische Qualifikationen oder sogar Unterrichtserfahrung verfügen.

Die Lehrmethoden variieren von Fachbereich zu Fachbereich. Das Europakolleg mit seinen etwa 130 *visiting professors* ist hier wiederum besonders erwähnenswert: Jeder Dozent ist frei in der Wahl seiner Unterrichtsmethoden, was zur Folge hat, dass die Studenten mit den unterschiedlichsten akademischen Traditionen konfrontiert werden. Bereits dies erleichtert das interkulturelle Verständnis. Ein innovatives Modell hat das Europakolleg mit seinen Kompaktseminaren entwickelt: In diesen freiwilligen Veranstaltungen werden unter Hinzuziehung von Praktikern neue Themengebiete diskutiert; erweisen sie sich als besonders wichtig und interessant, können sie später in das Curriculum aufgenommen werden. Die aufwendige Simulation des Kollegs, in der EU-Entscheidungsprozesse nachgespielt werden, führt die Studenten nicht nur in die Atmosphäre schwieriger internationaler Verhandlungen ein, sondern vermittelt gleichzeitig Detailwissen über die behandelten Fragen. Ein wichtiges Element einiger Studiengänge (IOMBA, Sciences Po) sind die *live cases*: Diese realen Fallstudien beschäftigen sich mit konkreten Problemen einzelner Organisationen; die Studierenden können auf diese Weise bereits während des Studiums echte Probleme lösen und sind dabei hoch motiviert.

Alle untersuchten Studiengänge bieten den Studierenden umfangreiche *career services*. Eine Besonderheit ist die Jobmesse in Genf. Dabei handelt es sich um eine Woche im Jahr, während der Organisationen und Unternehmen direkt an den Campus kommen und erste Gespräche mit potenziellen Nachwuchskräften führen. Als besonders wichtig stellte sich auch ein enges Netz an Alumni heraus. Der IOMBA in Genf beinhaltet außerdem ein Mentorenprogramm, in dem Studenten mit Entscheidern aus internationalen Organisationen zum gegenseitigen Nutzen zusammengebracht werden.

Besonders gute Beispiele für Kooperationen liefern der MPA von Sciences Po sowie der MEGA der ENA und der Universität Potsdam. Beide verfügen über ein internationales Netzwerk an akademischen Partnerinstitutionen, das den Studenten nicht nur

Studienaufenthalte in anderen Ländern, sondern auch einen *dual degree* ermöglicht. Der MPA konnte bereits beim Aufbau des Masterstudienganges auf die Expertise seiner Partnerinstitutionen zurückgreifen. Generell wird deutlich, dass viele Programme zunehmend versuchen, Netzwerke auch außerhalb Europas und Nordamerikas zu knüpfen.

Bei den Kooperationen mit nicht-universitären Organisationen ist beispielhaft das Partnerschafts-Programm von Sciences Po zu nennen. Unternehmen oder andere Organisationen können sich für Fallstudien zur Verfügung stellen, bieten im Gegenzug Praktika an oder ermöglichen die Mitarbeit an Projekten. Dafür erhält der Partner einige Vergünstigungen und bevorzugte Behandlung von Seiten der Universität. Das Programm umfasst auch die individuelle Unterstützung einzelner Studenten; auf diese Weise sollen bereits während des Studiums Netzwerke entstehen. Der IOMBA arbeitet mit Genfer UN-Büros zusammen; man erfährt auf diese Weise nicht nur mehr über deren Bedürfnisse, sondern kann die bestehenden Verbindungen auch in der Außendarstellung nutzen.

Die Teilstudie kann also einige Elemente aus dem französischsprachigen Raum in die Entwicklung eines Idealcurriculums einbringen, auch wenn fraglich bleibt, ob es ein solches Curriculum angesichts der heterogenen Organisationslandschaft und der Vielzahl der möglichen Ausbildungsrichtungen überhaupt gibt. Eine Kompetenz, das wurde in allen Gesprächen deutlich, bleibt unerlässlich: Die Fähigkeit, sich sicher in einem internationalen, multikulturellen und mehrsprachlichen Umfeld zu bewegen.

8 Die untersuchten Studiengänge im Überblick

8.1 Master of European Governance and Administration	
Einrichtung	Ecole Nationale d'Administration / Universität Potsdam
Abschluss / Dauer	Master / 1 Jahr
Lehrinhalte (unter praxisbezogenen Aspekten)	- Verhandlungstechniken und -praktiken - Personalmanagement und Teamführung - praktische Krisenmanagement
Sprache	Deutsch, Französisch
Praktika	3 Monate
Auslandssemester	Pflicht – Studium wird in 2 Ländern absolviert
Dozenten	Praktiker und akademische Dozenten
Partnerunis	- Berlin: Humboldt, Freie Universität; Paris: Institut Sciences Po, Universität Paris I; Straßburg:, Universität Robert Schuman
Kooperationen	- BMI, Bundesakademie für öffentliche Verwaltung, Zentrum für Europäische Studien (Straßburg), Französisches Ministerium des Öffentlichen Dienstes und der Verwaltungsreform
Kontakt	Universität Potsdam Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät Prof. Werner Jann Universitätskomplex III Am Neuen Palais 10 14469 Potsdam Tel.: 0331/977-3324, 977-3218 Fax: 0331/977-3325 jann@rz.uni-potsdam.de Prof. Thomas Liebault: Liebault@ena.fr Adjoint au chef du département Europe Direction des relations internationales - Ecole nationale d'administration 13, Rue de l'Université - 75343 Paris Cedex 07

	Telefon : + 33 (0) 144 41 85 87 - Fax: + 33 (0) 149 26 44 38
--	--

8.2 European Economic Studies	
Einrichtung	Europakolleg Brügge
Abschluss / Dauer	Master / 2 Semester
Lehrinhalte (unter praxisbezogenen Aspekten)	-
Sprache	Englisch, Französisch
Praktika	Kein Pflichtpraktikum
Auslandssemester	nein
Dozenten	Ausschließlich <i>visiting professors</i> - Praktiker und akademische Dozenten
Partnerunis	keine
Kooperationen	- United Nations University, Madriaga European Foundation, Internationales Komitee des Roten Kreuzes
Kontakt	Europakolleg Brügge Department of Economic Studies Prof. Jacques Pelkmans Dijver 11 BE-8000 Brügge Belgien Tel. +32 50 47 74 77, Fax +32 50 47 71 10, E-mail: eco.info@coleurop.be

8.3 European Legal Studies	
Einrichtung	Europakolleg Brügge
Abschluss / Dauer	Master / 2 Semester
Lehrinhalte (unter praxisbezogenen Aspekten)	-
Sprache	Englisch, Französisch
Praktika	Kein Pflichtpraktikum
Auslandssemester	nein
Dozenten	Ausschließlich <i>visiting professors</i> - Praktiker und akademische Dozenten
Partnerunis	keine
Kooperationen	- United Nations University, Madriaga European Fondation, Internationales Komitee des Roten Kreuzes
Kontakt	Europakolleg Brügge Department of European Legal Studies Prof. Dominik Hanf Dijver 11 BE-8000 Brügge Belgien Tel. +32 50 47 74 77, Fax +32 50 47 71 10, E-mail: law.info@coleurop.be

8.4 European Political and Administrative Studies	
Einrichtung	Europakolleg Brügge
Abschluss / Dauer	Master / 2 Semester
Lehrinhalte (unter praxisbezogenen Aspekten)	-
Sprache	Englisch, Französisch
Praktika	Kein Pflichtpraktikum
Auslandssemester	nein
Dozenten	Ausschließlich <i>visiting professors</i> - Praktiker und akademische Dozenten
Partnerunis	keine
Kooperationen	- United Nations University, Madriaga European Fondation, Internationales Komitee des Roten Kreuzes
Kontakt	Europakolleg Brügge Department of Political and Administrative Studies Prof. Dieter Mahncke Dijver 11 BE-8000 Brügge Belgien Tel. +32 50 47 74 77, Fax +32 50 47 71 10, E-mail: pol.info@coleurop.be

8.5 EU External Relations and Diplomacy	
Einrichtung	Europakolleg Brügge
Abschluss / Dauer	Master / 2 Semester
Lehrinhalte (unter praxisbezogenen Aspekten)	<ul style="list-style-type: none"> - Internationale Verhandlungen - Projektmanagement und Fundraising - Politische Risikoanalyse - Public Relations
Sprache	Englisch, Französisch, Russisch, Spanisch, Deutsch
Praktika	Kein Pflichtpraktikum
Auslandssemester	nein
Dozenten	Ausschließlich <i>visiting professors</i> - Praktiker und akademische Dozenten
Partnerunis	keine
Kooperationen	- United Nations University, Madriaga European Fondation, Internationales Komitee des Roten Kreuzes
Kontakt	Europakolleg Brügge EU External Relations and Diplomacy Prof. Dieter Mahncke Dijver 11 BE-8000 Brügge Belgien Tel. +32 50 47 74 77, Fax +32 50 47 71 10, E-mail: ird.info@coleurop.be

8.6 Master of Public Administration	
Einrichtung	Institut des sciences politiques de Paris (Sciences Po)
Abschluss / Dauer	Master / 4 Semester
Lehrinhalte (unter praxisbezogenen Aspekten)	<ul style="list-style-type: none"> - Projektmanagement - Leadership - Fremdsprachen
Sprache	Englisch
Praktika	Nicht verpflichtend
Auslandssemester	<i>Dual degree</i> in England oder den USA möglich
Dozenten	Praktiker und akademische Dozenten
Partnerunis	- London School of Economics, Columbia University New York
Kooperationen	- weltweit mit anderen <i>professional schools</i>
Kontakt	<p>Marina Kundu Direktor, Master of Public Affairs, Sciences Po Postadresse: MPA, Sciences Po, 27 rue Saint-Guillaume, 75007 Paris, France Tel: + 33 (0)1 45 49 59 55, Fax: + 33 (0)1 45 49 59 92 email: marina.kundu@sciences po.fr, web: http://mpa.sciences po.fr</p>

8.7 International Organizations MBA	
Einrichtung	Universität Genf
Abschluss / Dauer	Master / 13 Monate
Lehrinhalte (unter praxisbezogenen Aspekten)	<ul style="list-style-type: none"> - Strategie - Buchhaltung, Fundraising - Projektmanagement - Verhandlungsführung - Management in unterschiedlichen Kulturen - Selbstvermarktung
Sprache	Englisch
Praktika	3 Monate
Auslandssemester	-
Dozenten	Praktiker und akademische Dozenten
Partnerunis	-
Kooperationen	- UNO
Kontakt	<p>The Geneva International Organizations MBA Programme Faculty of Economic and Social Sciences, University of Geneva Mr Iddo Dror (Iddo.Dror@hec.unige.ch) Chemin de la Voie Creuse 16 CH-1202 Genève, Schweiz Tel.: +41-223798120, mail: iomba@hec.unige.ch</p>

8.8 Master in International Studies	
Einrichtung	Institut universitaire de hautes études internationales, Universität Genf
Abschluss / Dauer	Master / 4 Semester
Lehrinhalte (unter praxisbezogenen Aspekten)	- Projektmanagement - Internationale Verhandlungen - Kommunikation
Sprache	Englisch, Französisch
Praktika	Kein Pflichtpraktikum
Auslandssemester	möglich
Dozenten	Praktiker und akademische Dozenten
Partnerunis	-
Kooperationen	- Fletcher School, USA - <i>Diplomatic Academies</i> in der ganzen Welt - Universität Lausanne
Kontakt	Universität Genf Institut universitaire de hautes études internationales Prof. Damien Neven (neven@hei.unige.ch) Case postale 36 CH – 1211 Genève 21 Schweiz

8.9 Master in International Affairs	
Einrichtung	Institut universitaire de hautes études internationales, Universität Genf
Abschluss / Dauer	Master / 2 Semester
Lehrinhalte (unter praxisbezogenen Aspekten)	-Projektmanagement -Internationale Verhandlungen -Kommunikation
Sprache	Englisch, Französisch
Praktika	Kein Pflichtpraktikum
Auslandssemester	möglich
Dozenten	Praktiker und akademische Dozenten
Partnerunis	-
Kooperationen	- Fletcher School, USA - <i>Diplomatic Academies</i> in der ganzen Welt - Universität Lausanne
Kontakt	Universität Genf Institut universitaire de hautes études internationales Prof. André Liebich (liebich@hei.unige.ch) Case postale 36 CH - 1211 Genève 21 Schweiz