



**Ergebnisbericht 2003**

# **Berliner Initiative**

Berliner Initiative für mehr  
Internationalität in Bildung, Ausbildung  
und Personalpolitik

# Berliner Initiative

Berliner Initiative für mehr  
Internationalität in Bildung, Ausbildung  
und Personalpolitik

Mitten in Europa gelegen und von großem Gewicht in der Europäischen Union, ist Deutschland immer noch unzureichend auf die internationale Verflechtung vorbereitet, die längst zur Grundbedingung unseres Wohlstands und unseres internationalen Einflusses geworden ist.

Die Berliner Initiative soll bei dieser Vorbereitung Hilfestellung leisten. Sie knüpft an den Stuttgarter Appell der Robert Bosch Stiftung, der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik und der Stiftung Wissenschaft und Politik an, der 1999 die politischen Entscheidungsträger und die Öffentlichkeit auf die Defizite in Bildung, Ausbildung und Personalpolitik in Deutschland hinwies. Seither haben sich Regierungen und Parlamente in Bund und Ländern ebenso wie die Medien zunehmend mit der Wettbewerbsfähigkeit unserer Ausbildungseinrichtungen in Europa und der Welt befaßt.

Jetzt geht es darum, dieses erhöhte Problembewußtsein durch Erfahrungsaustausch zu fördern und praktische Lösungsanregungen zu entwickeln.

Die Initiative verfolgt zunächst folgende Ziele:

die Bildungsvoraussetzungen und Startchancen für Nachwuchskräfte zu verbessern, die eine europäische oder internationale Berufslaufbahn anstreben;  
die Exekutive in Bund und Ländern darin zu unterstützen, durch eine langfristig angelegte Personalpolitik die deutsche Präsenz in europäischen und internationalen Einrichtungen zu stärken.

Zu diesem Zweck wurde der Gesprächskreis „Internationales Führungspersonal“ ins Leben gerufen.

## **Gesprächskreis „Internationales Führungspersonal“**

Schul- und Hochschulexperten, Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft und von Institutionen, die in der internationalen Nachwuchsförderung tätig sind, sowie Repräsentanten von Bund und Ländern geben Anstöße zu mehr Internationalität im deutschen Bildungswesen. Sie fördern die deutsche Personalpolitik bei internationalen Einrichtungen und im öffentlichen Dienst durch Vorschläge und Empfehlungen.

Die erste Sitzung des Gesprächskreises fand am 29. Oktober 2001 in der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik zum Thema „Deutsche Personalpolitik in und für Europa“ statt. Die dort erarbeiteten Empfehlungen zur deutschen Personalpolitik gegenüber den Organen der Europäischen Union haben breite Resonanz und Zustimmung erfahren. Die zweite Sitzung des Gesprächskreises am 21. Oktober 2002 in der Stiftung Wissenschaft und Politik befaßte sich mit der „Deutschen Personalpolitik für internationale Organisationen“ – insbesondere im System der Vereinten Nationen sowie gegenüber der Weltbank und dem Internationalen Währungsfonds. Im Mittelpunkt der dritten Sitzung am 17. Oktober 2003 zum Thema „Deutsche Hochschule und internationaler Nachwuchs: Was muß sich ändern?“ standen Programme, Studiengänge und Initiativen der internationalen Nachwuchsförderung in Deutschland.

Die Aktivitäten im Rahmen der Berliner Initiative werden von einer Steuerungsgruppe vorbereitet, der folgende Persönlichkeiten angehören:

[Dieter Berg](#),  
Geschäftsführer der Robert Bosch Stiftung, Stuttgart

[Dr. Christoph Bertram](#),  
Direktor der Stiftung Wissenschaft und Politik, Berlin

[Dr. Ulrich Bopp](#),  
Mitglied des Vorstands der Stiftung „Erinnerung,  
Verantwortung, Zukunft“, Berlin

[Dr. Horst Harnischfeger](#),  
Sprecher des Tönissteiner Kreises, Bonn

[Prof. Dr. Eberhard Sandschneider](#),  
Otto-Wolff-Direktor des Forschungsinstituts der Deutschen  
Gesellschaft für Auswärtige Politik, Berlin

## **Im Rahmen der Berliner Initiative sind bislang folgende Publikationen erschienen:**

### Deutsche Personalpolitik in und für Europa

Ergebnisbericht zur ersten Sitzung des Gesprächskreises „Internationales Führungspersonal“, enthält das Hintergrundpapier „Förderung deutscher Präsenz in der Europäischen Kommission“, herausgegeben von der Berliner Initiative, 2001.

### Deutsche Personalpolitik für internationale Organisationen

Ergebnisbericht zur zweiten Sitzung des Gesprächskreises „Internationales Führungspersonal“, enthält die Hintergrundpapiere „Förderung der Zusammenarbeit deutscher Institutionen mit der OECD unter besonderer Berücksichtigung der Personalpolitik“, „Förderung deutscher Präsenz im System der Vereinten Nationen“ und „Förderung deutscher Präsenz in den Bretton Woods Institutionen (IWF und Weltbank)“, herausgegeben von der Berliner Initiative, 2002.

### Ist der deutsche öffentliche Dienst den internationalen Herausforderungen gewachsen?

Vortrag von Bundesinnenminister Otto Schily am 5. November 2003, herausgegeben von der Berliner Initiative, 2003.

### Auslandserfahrung und Fremdsprachenkenntnisse in der Einstellungs- und Entsendepraxis des deutschen höheren Ministerialdienstes

Studie von Prof. Heinrich Siedentopf und Benedikt Speer, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, herausgegeben von der Berliner Initiative, 2004.

## **Bereits im Vorfeld der Berliner Initiative erschien der**

### Stuttgarter Appell an Bund und Länder, Wissenschaft und Wirtschaft: Für mehr Internationalität in Bildung, Ausbildung und Personalpolitik

Ergebnisse eines Symposiums der Robert Bosch Stiftung in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik und der Stiftung Wissenschaft und Politik, herausgegeben von der Robert Bosch Stiftung, 1999.

Sämtliche Dokumente stehen auf der Website der Berliner Initiative ([www.berlinerinitiative.de](http://www.berlinerinitiative.de)) zum Download zur Verfügung.

## **Inhalt**

### **3 Vorwort**

#### **Dr. Ulrich Bopp**

Mitglied des Vorstands, Stiftung „Erinnerung, Verantwortung, Zukunft“, Berlin

### **11 Deutsche Hochschule und internationaler Nachwuchs: Was muß sich ändern? – Zusammenfassung**

### **17 Einführungsvortrag**

#### **Dr. Ulrich Bopp**

Mitglied des Vorstands, Stiftung „Erinnerung, Verantwortung, Zukunft“, Berlin

### **25 Keynote Speech**

**„Was leistet die deutsche Universität, um deutschen Nachwuchs für internationale Aufgaben vorzubereiten?“**

#### **Prof. Dr. Michael Zürn**

Institut für Interkulturelle und Internationale Studien;  
Sprecher des Sonderforschungsbereichs „Staatlichkeit im Wandel“, Universität Bremen

### **37 Beiträge zur Podiumsdiskussion**

**„Bekommen wir den internationalen Führungsnachwuchs, den wir brauchen?“**

#### **Günther Fleig**

Mitglied des Vorstands;  
Personal & Arbeitsdirektor, DaimlerChrysler AG

### **43 Prof. Dr. Otto Keck**

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät,  
Universität Potsdam

### **47 Martin Terberger**

Leiter der Planungsabteilung, Generaldirektion Personal und Verwaltung, Europäische Kommission

- 53 **Steffen Rudolph**  
Ministerialdirektor a.D., ehem. Leiter der Zentralabteilung,  
Auswärtiges Amt
- 57 **Kommentare**  
**Dr. Peter Theiner**  
Leiter des Programmbereichs Völkerverständigung I,  
Robert Bosch Stiftung
- 62 **Dr. Volker Meyer-Guckel**  
Programm-Manager, Bereich Programm und Förderung,  
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
- 65 **Dr. Markus Baumanns**  
Geschäftsführer, Bucerius Law School
- 69 **Beiträge zur Podiumsdiskussion**  
**„Was sollte geändert werden?“**  
**Ministerialdirigentin Cornelia Peters**  
Leiterin der Unterabteilung D-1 (Dienstrecht),  
Bundesministerium des Innern
- 76 **Joachim Bitterlich**  
Botschafter a.D.; Executive Vice President International  
Affairs, VEOLIA Environnement, Paris
- 79 **Prof. Dr. Stephen F. Szabo**  
European Studies, The Paul H. Nitze School of Advanced  
International Studies, The Johns Hopkins University
- 84 **Dr. Hans Höller**  
Vice President Corporate Recruiting & Sourcing, Siemens AG
- 89 **Prof. Dr. Rudolf Hrbek**  
Institut für Politikwissenschaft, Eberhard-Karls-Universität  
Tübingen
- 93 **Anhang: Übersicht über Studiengänge, Programme und  
Initiativen der internationalen Nachwuchsförderung in  
Deutschland**
- 135 **Impressum**

# **Vorwort**





## **Vorwort von Ulrich Bopp**

Mitglied des Vorstands, Stiftung „Erinnerung,  
Verantwortung, Zukunft“, Berlin  
Berlin, im Juli 2004

Die Berliner Initiative für mehr Internationalität in Bildung, Ausbildung und Personalpolitik hat am 17. Oktober 2003 zum 3. Mal den Gesprächskreis „Internationales Führungspersonal“ einberufen. Nachdem sie bereits 2001 und 2002 unter Nutzung des internationalen Netzwerkes des Tönisteiner Kreises praktische Vorschläge erarbeitet hatte, wie der deutsche Personalanteil und Einfluß in den europäischen Organen und in den internationalen Institutionen verstärkt werden können<sup>1</sup>, ging es diesmal um die Frage: „Deutsche Hochschule und internationaler Nachwuchs, was muß sich ändern?“

Der Gesprächskreis führte über 80 Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Wirtschaft, Politik und Verwaltung, Stiftungen und Netzwerken zusammen. Im Mittelpunkt der Diskussion stand die Frage, ob die öffentlichen und privaten Anstrengungen zur Internationalisierung der Studien und zur gezielten Förderung und Vorbereitung besonders befähigter junger Leute ausreichen und an welchen nationalen und internationalen Maßstäben der Erfolg dieser Bestrebungen gemessen werden soll.

Zur Vorbereitung des Gesprächskreises hatte die Robert Bosch Stiftung eine Übersicht über neue Studiengänge, öffentliche Programme und private Stiftungsinitiativen zur Förderung des internationalen Führungsnachwuchses in Deutschland erstellt. Die Ergebnisse finden sich im Anhang dieser Broschüre. Auf der Grundlage dieser Bestandsaufnahme strebte das dritte Gespräch über internationales Führungspersonal eine erste umfassendere Bewertung von Angebot und Nachfrage auf einem Gebiet an, das in Deutschland bis in die 90er Jahre kein Thema war und auch heute noch eher von privaten

1 Ein Antrag der Unionsfraktion im Bundestag vom 9.3.2004 zeigt, daß dieses Thema mittlerweile auch von politischer Seite mehr Aufmerksamkeit erfährt (siehe Bundestags-Drucksache 15/2652, der Wortlaut der dazugehörigen Aussprache in der 115. Sitzung des Bundestags am 18.6.2004 findet sich im Plenarprotokoll 15/115, S. 10545-10552).

Stiftungsinitiativen als vom bildungs- und verwaltungspolitischen Diskurs geprägt wird. Der Bericht gibt die Referate und Statements wieder und faßt die wesentlichen Ergebnisse der Debattenbeiträge zusammen.

Wie sehr die Fragestellungen dieses dritten Gesprächskreises den Nerv der Zeit getroffen haben, zeigte sich nicht zuletzt darin, daß wenig später in Berlin gleich zwei Gründungsinitiativen öffentlich angekündigt wurden, die beide die Einrichtung von „Schools of Governance“ zum Ziel haben. Einige Wochen danach entfachte die Ankündigung der Bundesregierung, ein Sonderprogramm für „Eliteuniversitäten“ aufzulegen, einen bis heute nicht beigelegten Streit zwischen Bund und Ländern, wie eine solche „Bildungsoffensive“ ausgestaltet sein müsse, um die vielfach bedrohte internationale Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit deutscher Universitäten wiederherzustellen.

Die öffentliche Debatte spiegelt wider, daß in Deutschland die Fragen der Begabungsförderung und der Elitenbildung *in der* Demokratie und *für die* Demokratie allzu lang tabuisiert und verdrängt worden sind. Auch die überfällige Reform des Berufsbeamtenrechts erfährt bisher nur geringe öffentliche Aufmerksamkeit, obwohl Beamtenrecht und öffentlicher Dienst aus guten republikanischen Gründen seit jeher auf das Verfassungsprinzip der Bestenauslese gegründet sind. In der politischen Wirklichkeit freilich wird die öffentliche Verwaltung weithin als ein Resultat von „Juristenmonopol und Parteienpatronage“ (Michael Zürn) wahrgenommen.

Eine gründliche Diskussion zwischen profilierten Vertretern der Verwaltungspraxis und den reformbereiten Hochschulen über die Anforderungen, die der administrative Führungsnachwuchs in der Welt von morgen erfüllen sollte, findet in Deutschland bisher nicht statt. Die Erfahrungen der hervorragenden amerikanischen, britischen und französischen Professional Schools werden kaum zur Kenntnis genommen und reflektiert. Bundesinnenminister Schily hat in einem Vortrag, den er am 5. November 2003 im Rahmen der Berliner Initiative gehalten hat, die Frage, ob der deutsche öffentliche Dienst den internationalen Herausforderungen gewachsen sei, zwar für sein Ressort bejaht.<sup>2</sup> Eine von der Robert Bosch

2 Siehe: Berliner Initiative (Hrsg.): *Ist der deutsche öffentliche Dienst den internationalen Herausforderungen gewachsen?* Vortrag von Bundesinnenminister Otto Schily am 5. November 2003, Berlin 2003.

Stiftung geförderte Studie der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer hat hingegen gezeigt, wie wenig die ministerielle Einstellungspraxis in Bund und Ländern Auslandsstudien und internationale Vorerfahrungen der Bewerber berücksichtigt.<sup>3</sup> Es ist eine Illusion zu glauben, solche Versäumnisse könnten später durch berufsbegleitende Fortbildungen wettgemacht werden. Vielmehr ist zu erwarten, daß die Fähigkeit der deutschen Verwaltung, hochqualifizierte Beamte mit Auslandserfahrung, Fremdsprachenkompetenz und Netzwerkbeziehungen für europäische oder internationale Verwendungen abzuordnen, weiterhin nur in beschränktem Umfang gegeben sein wird.

Das 3. Gespräch über zeitgemäße akademische Ausbildungsbedingungen für den deutschen internationalen Führungsnachwuchs trägt dazu bei, daß der notwendige Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis, Politik und Wirtschaft wieder in Gang kommt. Das Gespräch wurde von *Michael Zürn* mit einer kritischen Bestandsaufnahme eröffnet. Er endete mit einem Plädoyer für das amerikanische Vorbild der Professional Schools für Public Policy, die „exzellente Professoren + hervorragende Studierende + erfolgreiches Placement + extensives Netzwerk zu einer selbst verstärkenden Erfolgsgeschichte“ zusammenführen. Inzwischen hat Michael Zürn die Chance, seine Vorstellungen als Akademischer Direktor der Hertie School of Governance in Berlin zu verwirklichen. *Otto Keck* von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam gab einen kritischen Einblick in die „organisierte Heuchelei“ der überkommenen Studienordnungen und in eine Studienpraxis, die wenig geeignet ist, auf künftige Führungsverantwortung vorzubereiten. Zwei neue Studienprogramme, eines für Führungskräfte aus Entwicklungsländern und ein Masterstudiengang für Internationale Beziehungen, suchen hier Abhilfe zu schaffen. *Stephen F. Szabo* machte vor dem Hintergrund der Paul H. Nitze School of Advanced International Studies der Johns Hopkins University deutlich, daß die Europäer gegenüber den USA auch auf dem Gebiet von „governance“ durchaus komparative Vorteile haben; allerdings sollten sie ihre Universitäten durch privat mitfinanzierte, praxisorientierte Verwaltungsschulen

3 Siehe: Berliner Initiative (Hrsg.): *Auslandserfahrung und Fremdsprachenkenntnisse in der Einstellungs- und Entsendepraxis des deutschen höheren Ministerialdienstes*. Studie von Prof. Heinrich Siedentopf und Benedikt Speer, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Berlin 2004.

ergänzen, die über internationale Lehrkörper, talentierte Studenten aus aller Welt und Kooperationen mit anderen Professional Schools in Europa, Amerika und Asien verfügen.

*Günter Fleig* und *Hans Höller* zeigten vor dem Hintergrund von DaimlerChrysler und Siemens auf, wie große internationale Unternehmen den besten Nachwuchs für sich zu gewinnen suchen und betriebsintern systematisch qualifizieren. Sie verdeutlichten auch die Erwartungen, die die Wirtschaft an die deutschen Hochschulen als Teil der europäischen Bildungslandschaft hat.

*Martin Terberger* von der Generaldirektion Personal und Verwaltung der Europäischen Kommission erinnerte daran, wie sehr das hohe Einstiegsalter der deutschen Bewerber die Chancen, später Spitzenfunktionen in der Kommission zu erreichen, beeinträchtigt. Dagegen konnte *Steffen Rudolph* als früherer Personalchef des Auswärtigen Amtes belegen, wie attraktiv der deutsche Auswärtige Dienst für Nachwuchstalente auch im Verhältnis zu internationalen Wirtschaftskanzleien und Unternehmensberatungen ist, wengleich er mit 45 Einstellungen im Jahr 2003 das Begabungspotential der 1600 Bewerber (!) nicht entfernt nutzen konnte, um eine Personalreserve des Bundes für das neue Spektrum internationaler Tätigkeiten aufzubauen.<sup>4</sup>

Während *Peter Theiner* die frühen Initiativen der Robert Bosch Stiftung auf dem lange vernachlässigten Feld der Förderung internationalen Führungsnachwuchses umriß und *Markus Baumanns* die Bucerius Law School vorstellte, würdigte *Volker Meyer-Guckel* vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft kritisch den nicht eingelösten Anspruch vieler Studiengänge auf „Internationalität“ sowie den Tatbestand, daß keine deutsche Universität derzeit die Voraussetzungen eines „wirklich internationalen Campus“ erfüllt.

*Cornelia Peters* vom Bundesministerium des Innern erläuterte die Einstellungspraxis ihres Hauses, die europäische Öffnung des Laufbahnrechts und die Schwierigkeiten bei der Anerkennung nichtöffentlicher Vordienstzeiten. *Joachim Bitterlich* forderte die Einführung einer gemeinsamen Ausbildung deut-

4 Siehe: Christoph Bertram und Friedrich Däuble (Hrsg.): *Wem dient der Auswärtige Dienst? Erfahrungen von Politik, Wirtschaft, Gesellschaft*, Opladen 2002.

scher und französischer Spitzenbeamter aus allen Ressorts in Straßburg, die auf die europäischen Laufbahnen vorbereitet. Dies scheitert bisher auch daran, daß der Ecole Nationale d'Administration nicht eine gleichrangige deutsche Partner-einrichtung gegenübersteht. *Rudolf Hrbek* schließlich unterstrich noch einmal wesentliche Forderungen der Berliner Initiative, wie sie bereits im Stuttgarter Appell von 1999 formuliert worden sind.

Die intensive und konstruktive Diskussion von Anbietern, Nachfragern und Wissenschaftsverwaltern zur Frage „Bekommen wir den internationalen Führungsnachwuchs, den wir brauchen?“ führte noch nicht zu bündigen Empfehlungen. Doch steckte sie die Felder ab, auf denen rasch weitere Fortschritte erzielt werden müssen, sollen in Deutschland nicht weiterhin wichtige Zukunftschancen versäumt werden. Es herrschte auch Einvernehmen darüber, daß es gemeinsamer und gleichgerichteter Anstrengungen von Bund, Ländern und Universitäten bedarf, die zu Studienreformen und Neugründungen führen. Private Stiftungsinitiativen und gesellschaftliche Netzwerke mit internationalem Profil können und müssen hier die notwendigen Anstöße geben.

Solange sich nicht neue leistungsfähige Professional Schools for Public Policy and International Governance in Deutschland durchsetzen und internationale Anerkennung gefunden haben, müssen öffentliche und private Mentoring-Programme der heute heranwachsenden Generation die international geprägten Berufserfahrungen der Älteren nahebringen. Die fruchtbare Zusammenarbeit zwischen dem Tönissteiner Kreis und dem Carlo-Schmid-Programm des DAAD, die von der Robert Bosch Stiftung unterstützt wird, hat deutlich gemacht, daß auch hier ein Potential liegt, das in Deutschland immer noch weitgehend ungenutzt ist.



**Deutsche Hochschule und  
internationaler Nachwuchs:  
Was muß sich ändern?**





## **Deutsche Hochschule und internationaler Nachwuchs: Was muß sich ändern? – Zusammenfassung**

Seit dem Stuttgarter Appell von 1999 wurden die öffentlichen und privaten Anstrengungen in Deutschland zur Internationalisierung der Studien und zur gezielten Förderung und Vorbereitung besonders befähigter junger Menschen erheblich verstärkt. Stipendienprogramme, neue Studiengänge, Vorbereitungskurse und Mentorenetzwerke zur internationalen Nachwuchsförderung wurden ins Leben gerufen. Stiftungen sind mit Gründungsinitiativen für international ausgerichtete Privathochschulen und Kollegs hervorgetreten. So erfreulich dieses Gesamtbild ist, so unübersichtlich sind bisher seine Auswirkungen auf Eignung, Befähigung und Berufschancen junger Deutscher in internationalen Verwendungen im In- und Ausland. Es fehlt weithin an einer systematischen Begleitung und Evaluierung der Ergebnisse, die internationale Vergleichsmaßstäbe nicht scheut und den gründlichen Erfahrungsaustausch mit der internationalen Praxis und ihren immer schwierigeren Missionen sucht. Auch fehlt es an klaren Leitbildern des öffentlichen Dienstes, an denen sich die neuen Ausbildungsgänge orientieren können. Weitere Reformen und Maßnahmen sind notwendig, um mehr Studierende besser auf internationale Führungsaufgaben in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft vorzubereiten und die deutschen Hochschulen international wettbewerbsfähiger zu machen.

1. Die überregulierten und strukturell unterfinanzierten deutschen Universitäten bereiten insbesondere in den sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Fächern zu wenig Studierende auf internationale Aufgabenstellungen vor. Auch für herausragende Talente sollte es erstrebenswert sein, die erste Phase ihrer Hochschulausbildung in Deutschland zu verbringen. Dabei soll nicht nur der *brain drain* ins Ausland gebremst werden: Es geht auch darum, noch mehr talentierte Studierende aus dem Ausland anzuziehen und so die Voraussetzungen für international geprägte Arbeitsformen an deutschen Universitäten zu schaffen. Die **Attraktivität der Universitäten** wird bestimmt durch akademische Exzellenz, durch Abschlüsse, die auf dem Arbeitsmarkt im Wettbewerb mit

denen der besten britischen, französischen und amerikanischen Hochschulen bestehen können, durch eine intensive Betreuung der Studierenden und schließlich durch die Einbindung der Absolventen in internationale Netzwerke. Bisher erfüllt jedoch keine deutsche Universität oder eine mit ihr verbundene „School“ diese Kriterien.

2. Insbesondere im deutsch-amerikanischen Vergleich aber auch mit Blick auf die französischen Grandes Ecoles wird die **Praxisferne** in den genannten deutschen Studiengängen und die Nivellierung ihrer Abschlüsse deutlich. Ein stärkerer Austausch zwischen Universität und Praxis, insbesondere durch Berufung von Praktikern und internationalen Experten zu Hochschulprofessoren ist notwendig. **Fremdsprachen** müssen nicht nur in den Schulen vermittelt, sondern auch an den deutschen Hochschulen verstärkt angeboten und geprüft werden.
3. Die in den letzten Jahren an deutschen Universitäten **neu gegründeten internationalen Studiengänge und Vorbereitungskurse** sind bemüht, die genannten Defizite der deutschen Universitäten auszugleichen und sich vor allem an angelsächsischen Vorbildern zu orientieren. Oftmals handelt es sich jedoch entweder nur um Etiketten-Aufbesserungen oder um „Nischenprodukte“, die dringend systematisch evaluiert und für Studierende sowie potentielle Arbeitgeber, d.h. für Wirtschaft und öffentliche Verwaltung, transparenter gestaltet werden müssen. Den Akkreditierungsverfahren für Neugründungen müssen einheitliche Kriterien zu Grunde liegen.
4. In vielen Ländern eine Selbstverständlichkeit, sind in Deutschland die **Möglichkeiten des beruflichen Wechsels** zwischen Politik und Verwaltung in Bund, Ländern und internationalen Organisationen einerseits und Wirtschaft, Verbänden, Wissenschaft und Nichtregierungsorganisationen andererseits eingeschränkt. Starre Karrieremuster und eine mangelnde Anerkennung internationaler Erfahrung bieten nicht genügend Anreiz für Studierende, entsprechende Qualifikationen zu erwerben. Der Druck auf Universitäten, ihre Studiengänge international auszurichten, ist nach wie vor begrenzt. Herausragende Talente entscheiden sich nicht selten dazu, ihr gesamtes Studium im Ausland zu absolvieren. Es bedarf eines **positiven Umfelds**, das die Notwendigkeit eines international geprägten Bildungsweges

anerkennt sowie Offenheit und Interesse an internationalen Verflechtungen und globaler Entwicklung vorlebt.

5. Insbesondere die **Ein- und Anstellungspraxis in Bund und Ländern** sollte hier vorbildlich sein. Stellen im höheren Dienst sollten von Bewerbern besetzt werden, die neben den notwendigen fachlichen Voraussetzungen Auslandserfahrung und Fremdsprachenkenntnisse vorweisen können. Dadurch würde nicht nur das Reservoir international aufgeschlossener und interkulturell geprägter Nachwuchskräfte im öffentlichen Dienst erweitert. Der öffentliche Dienst sollte mit der Wirtschaft in einen offenen Wettbewerb „um die Besten“ treten. Eine überzeugende Personalpolitik des Bundes und der Länder wäre ein klares Signal an die deutschen Universitäten, ihre Curricula den Erfordernissen anzupassen, und eine Motivation an künftige Anwärter, ihren Bildungsweg entsprechend auszurichten. Darüber hinaus sollten sich die noch immer vom Juristenmonopol geprägten Rekrutierungsverfahren für den öffentlichen Dienst verstärkt Absolventen anderer Fachrichtungen und auch neuer Studiengänge öffnen. Insgesamt geht es um mehr Durchlässigkeit zwischen Institutionen des öffentlichen Dienstes, der Wirtschaft, der Wissenschaft und den internationalen Organisationen, um das Potential für internationale Nachwuchskräfte besser zu nutzen.
6. Bisher fehlt es in der Bundesrepublik an einer Institution von nationalem Rang und internationalem Ansehen, in der herausragende Experten hochqualifizierte Nachwuchskräfte auf jene Aufgaben vorbereiten, mit denen wir in einer instabilen Welt zunehmend konfrontiert werden. Dies ist besonders deutlich im Vergleich zur französischen Tradition und den britischen und amerikanischen Formen gesellschaftlicher Elitenbildung. Es besteht daher ein großer Bedarf an in öffentlich-privaten Partnerschaften geführten **Professional Schools**. Der Erfolg der in der Bundeshauptstadt neu gegründeten Schools of Governance wird anhand der Attraktivität für Studierende aus dem In- und Ausland sowie nach dem *placement* künftiger Absolventen in nationalen und internationalen Diensten und Märkten zu bewerten sein.
7. Solange deutsche Hochschulen nicht **internationale Alumninetzwerke** stiften, die auch dem Austausch zwischen erfahrenen und erfolgreichen beruflichen Praktikern und dem studentischen Nachwuchs dienen, bedarf es besonderer

Anstrengungen, um die internationale Expertise deutscher Fachleute durch **Mentorenprogramme** nutzbar zu machen.

8. Bund und Länder sind gefordert, **föderale und nationale Anstrengungen** zusammenzuführen und gemeinsam mit privatwirtschaftlichen Akteuren und gemeinnützigem Kapital neue Finanzierungsformen für Bildungseinrichtungen in Deutschland zu entwickeln. Der kostspielige deutsche Sonderweg des Verzichts auf Studiengebühren sollte beendet und durch neue Finanzierungsformen ersetzt werden, die Leistung und Begabung fördern. Die **internationale Nachwuchsförderung** durch den DAAD, die Begabtenförderungswerke und Stipendienprogramme privater Stiftungen sowie andere Qualifizierungsprogramme sind notwendige Ergänzungen der Studienangebote in Deutschland und sollten unter Nutzung von EU-Programmen systematisch ausgebaut werden.

**Einführungsvortrag**



## **Einführungsvortrag**

**Dr. Ulrich Bopp**

Mitglied des Vorstands, Stiftung

„Erinnerung, Verantwortung, Zukunft“, Berlin

1. Im Mittelpunkt unseres 3. Berliner Gesprächs stehen die Bedingungen, unter denen heute in Deutschland der europäische und internationale Führungsnachwuchs herangebildet wird. Wir fragen kritisch nach den Voraussetzungen und Verfahren, die Staat und Gesellschaft geschaffen (oder vernachlässigt?) haben, um die Besten in jeder Generation für die Gestaltung der internationalen Angelegenheiten des Gemeinwesens zu gewinnen und auszubilden. Unser Land ist seit der Zeitenwende von 1989/90 in eine neue europäische und internationale Verantwortung hineingewachsen, die es nicht ohne einiges Widerstreben angenommen hat. Auch wenn die innenpolitischen Debatten um Finanzkrise und Reformstau dies kaum noch erkennen lassen, wissen wir, daß die Lebensinteressen unseres rohstoffarmen und exportabhängigen Landes in einem nie gekanntem Ausmaß von der Verflechtung europäischer und internationaler Politik abhängen. Seit die Bundesrepublik auf vielen Politikfeldern ins Hintertreffen geraten ist, sind es gerade internationale Vergleichsstudien, die uns vor Augen führen, in welchem Qualitätswettbewerb sich unsere Gesellschaft tatsächlich befindet und welche großen Anstrengungen erforderlich sind, um die negativen Trends umzukehren und trotz des demographischen Wandels in einer immer engeren und interdependenten Welt wieder zukunftsfähig zu werden.

Die neue Lage mit den wachsenden Risiken und Chancen internationaler Verflechtung erfordert nicht nur grundlegende Reformen, sondern stellt auch die Frage neu, mit welchem Personal unsere Gesellschaft diesen Herausforderungen begegnen will. Diese Frage ist keineswegs trivial. Während die Wirtschaft sich seit langen intensiv damit befaßt, welche Anforderungen an den Managementnachwuchs für den globalen Wettbewerb zu stellen sind und wie sie in der Praxis eingelöst werden können, blieb etwa die 1990 von Eberhard Laux gestellte Frage, was geschehen muß, damit Führungskräfte des öffentlichen Dienstes nicht Mangelware werden, weitgehend unbeantwortet. Das Prinzip der Bestenauslese

(„Eignung, Befähigung, fachliche Leistung“) hat zwar Verfassungsrang und gilt grundsätzlich auch für die Rekrutierung in den europäischen Organen und internationalen Organisationen. Eine ernsthafte und erhellende Debatte über die Folgen und Anforderungen, die sich daraus für die einschlägigen akademischen Ausbildungsgänge ergeben, findet jedoch nicht statt. Wohl gibt es eine empirische Langzeitstudie über die sog. Bundeseliten (Politiker und politische Beamte). Es gibt jedoch fast keine gesicherten Aussagen über die Wirklichkeit der Bestenauslese in der heutigen Einstellungs-, Fortbildungs- und Beförderungspraxis, die über das öffentliche Führungspersonal von morgen entscheidet. So bleibt weitgehend im Dunkeln, wie sich Angebot und Nachfrage zueinander verhalten und wie es etwa um die vielberufene Europafähigkeit der künftigen Verwaltungselite bestellt sein wird. Auch darüber, ob das Berufsethos, das Selbstbild und die Attraktivität des öffentlichen Dienstes nicht gefährlichen Erosionen ausgesetzt sind und wie es mit der Bereitschaft zur Mobilität und zur Übernahme schwieriger Verantwortungsbereiche bestellt ist, kann man in Deutschland fast nur Vermutungen anstellen.

Freilich muß auch gefragt werden, warum die deutsche Wissenschaft in ihren politik- und sozialwissenschaftlichen Fächern die Begabungsforschung, die Institutionenlehre und die komparative Verwaltungswissenschaft so lange vernachlässigte, obwohl gerade von diesen Disziplinen wesentliche Beiträge zu den hier aufgeworfenen Fragen hätten erwartet werden dürfen.

1932, gegen Ende der Weimarer Republik, stellte Ernst Robert Curtius in einer Streitschrift fest: „Für keine Staatsform sind Eliten unentbehrlicher als für die Demokratie. Das Bewußtsein für diesen Sachverhalt scheint der deutschen Demokratie noch weitgehend zu fehlen. Sie darf sich dann aber auch nicht wundern, wenn die Eliten in die Opposition treten“. Diese Sorge teilte übrigens auch Robert Bosch mit Friedrich Naumann, als sie 1918 die Initiative zur Gründung einer Hochschule für Politik in Berlin ergriffen. Heute ist in der Wissenschaftspolitik viel die Rede von der Internationalisierung der Hochschulen, von Spitzenforschung und Innovation, von Spitzentechnologien und Wachstumspotentialen im Welthandel.<sup>1</sup> Aber bei allen nationalen und europäischen

1 siehe Ministerin Edelgard Bulmahn in der FAZ vom 2. Oktober 2003.



Anstrengungen um kompetitive Forschungseinrichtungen und den wissenschaftlichen Nachwuchs bleibt die Frage, warum es in Deutschland weder herausragende akademische Bildungsstätten wie in den USA oder Großbritannien noch republikanische Grandes Ecoles wie in Frankreich gibt, die die begabtesten Studenten anziehen und für den Kreislauf der politischen, wirtschaftlichen und administrativen Eliten sorgen, von deren Verantwortungsfähigkeit die Lebenskraft demokratischer Gesellschaften mehr denn je abhängt.

Die Überzeugung, daß auch unser Land mit seiner Geschichte, mit der Dominanz der politischen Parteien, mit seinen föderalen Strukturen und seinem ausgeprägten Regionalismus neue bildungs- und personalpolitische Antworten auf die europäische Herausforderung und die Globalisierung finden muß, diese Überzeugung stand am Beginn der Berliner Initiative für mehr Internationalität in Bildung, Ausbildung und Personalpolitik. Sie wird nicht nur von all jenen geteilt, die sich bisher an dieser Initiative beteiligt haben, sondern dringt auch zunehmend in das öffentliche Bewußtsein und inspiriert zahlreiche Reformschritte.

2. Wie kam es zu dieser Initiative? Anfang der 90er Jahre stellte sich die Robert Bosch Stiftung die Frage, welche Förderinitiativen sie ergreifen sollte, um die offenkundig unzulängliche Vorbereitung junger Deutscher auf Berufslaufbahnen in europäischen und internationalen Organisationen zu verbessern. Die Stiftung hatte in einem Stipendienprogramm für amerikanischen Führungsnachwuchs bereits die Erfahrung gemacht, wie richtig und notwendig es ist, einen privaten deutschen Beitrag zu den deutsch-amerikanischen Beziehungen durch Förderung amerikanischer Nachwuchseliten zu leisten. Dies legte dann die Frage nahe, warum nicht nach der Wiedervereinigung Deutschlands vergleichbare Anstrengungen für den deutschen Führungsnachwuchs gemacht werden sollten.

Bei den Vorüberlegungen stießen wir rasch auf die allgemeinen bildungspolitischen Versäumnisse bei der Förderung junger Talente in Deutschland, die besonders auf jenen Gebieten spürbar waren, wo alles auf persönliche Vorbilder und die frühzeitige Heranführung an praktische Aufgaben internationaler Politik ankommt.

Besonders befähigte junge Deutsche konnten wohl an die Ecole Nationale d'Administration in Paris gehen, sie konnten

als McCloy Scholars an der John F. Kennedy School in Harvard, an der SAIS und am Bologna Center der Johns Hopkins University oder an der London School of Economics studieren. Aber ein vergleichbares, kompetitives und praxisnahes Angebot fand sich in Deutschland nicht, sieht man einmal ab von der Attachéausbildung des Auswärtigen Dienstes und seinen Angeboten für junge Mittel- und Osteuropäer, und zwar weder für den deutschen internationalen Führungsnachwuchs noch für interessierte Ausländer. Ferner war erkennbar, daß schon die alte Bundesrepublik es weithin versäumt hatte, den Ausbau der Europäischen Gemeinschaft und die Beteiligung an internationalen Organisationen durch eine konsequente, allein am Prinzip der Bestenauslese ausgerichtete Personalpolitik zu unterstützen.

1994 lud die Robert Bosch Stiftung deshalb Experten für internationale Beziehungen aus Wissenschaft und Praxis zu einem Symposium nach Stuttgart ein, auf dem diese Fragen erstmals erörtert wurden. Wichtigstes Ergebnis war, daß neue praxisnahe Aufbaustudiengänge ohne gründliche Reformen der einschlägigen Studiengänge selbst keine Abhilfe bringen würden, da sie die überlangen und theorielastigen Studien nur verlängerten und damit die Berufschancen deutscher Bewerber gegenüber der jüngeren internationalen Konkurrenz eher verschlechterten.

Im Lichte der Empfehlungen dieses Symposiums gründete die Stiftung 1994 ein Kolleg für internationale Aufgaben unter Rektor Prof. Klaus-Otto Nass, das jährlich 20 besonders befähigte Hochschulabsolventen aller Fachrichtungen auf internationale Führungsaufgaben vorbereiten sollte. Neben gemeinsamen Kollegphasen mit erstrangigen Fachleuten und Wissenschaftlern standen selbstgewählte Projekte im Vorderen Orient, in Zentralasien sowie in den Transformationsländern Mittel- und Osteuropas. Das Stiftungskolleg steht nunmehr unter Leitung von Prof. Tono Eitel und wird seit vier Jahren gemeinsam mit der Studienstiftung des deutschen Volkes durchgeführt. Es ermöglicht inzwischen auch Praxisphasen in internationalen Organisationen und ist mit anderen internationalen Führungsnachwuchsprogrammen eng verknüpft. Die systematische Bewertung der Ergebnisse erbrachte eine Fülle von Einsichten in strukturelle Mängel unserer Hochschulen und beförderte nachhaltig die Debatte darüber, wie junge Deutsche besser als bisher auf internationale Berufswege vorbereitet werden können.

Ein zweites Symposium der Stiftung führte 1999 zum „Stuttgarter Appell“. Seine inhaltlichen Forderungen lesen sich heute wie ein Reformprogramm, das viele notwendige Veränderungen beflügelt hat: Früher Fremdsprachenunterricht, eine auf 12 Jahre verkürzte Gymnasialzeit mit breiterem Fächerkanon und zwei Fremdsprachen, Wettbewerb der Hochschulen um die besten Studenten, internationalere Studiengänge und Lehrkörper, der Ausbau qualifizierter Stipendienprogramme und die Betreuung junger Talente durch international erfahrene Mentoren, eine konsequente, am Prinzip der Bestenauslese ausgerichtete deutsche Personalpolitik gegenüber den europäischen Organen und internationalen Organisationen usw.

Um den Forderungen des Appells Nachdruck zu verleihen und sie durch Expertisen und Recherchen zu untermauern, wurde die Berliner Initiative gegründet, zu deren 3. Gesprächskreis wir Sie heute eingeladen haben. Die Ergebnisse der ersten beiden Gespräche von 2001 und 2002 liegen Ihnen vor. Bund und Länder haben neue Instrumente zur Stärkung der deutschen Personalpolitik in der Europäischen Union und gegenüber internationalen Organisationen geschaffen, die die Versäumnisse der Vergangenheit nicht ausgleichen können, aber deutliche Verbesserungen bringen.

Das 3. Gespräch geht nun der Frage nach, wie sich in Deutschland in den letzten Jahren die Angebotsseite für internationalen Führungsnachwuchs verbessert hat und wie die Ergebnisse zu bewerten sind. Hier hat sich viel getan: Neue Studiengänge für Internationale Beziehungen und für Europawissenschaften sind in der Erprobung, das Spektrum privater und öffentlich finanzierter Stipendienprogramme für internationale Nachwuchsförderung hat sich deutlich erweitert, private internationale Hochschulen sind entstanden oder in der Planung, die Ergebnisbewertung durch unabhängige Experten und Agenturen wird systematisch ausgebaut. Mentorenprogramme und Ehemaligennetzwerke sind im Entstehen. All dies bedeutet und erfordert einen tiefgreifenden Wandel überkommener Strukturen und Gepflogenheiten. Die verdienstvolle, von der Robert Bosch Stiftung erarbeitete Übersicht nennt allein über 40 Studiengänge, Programme und Initiativen internationaler Nachwuchsförderung. Die Studienstiftung des deutschen Volkes nimmt in der Entwicklung der Stipendienprogramme eine führende Rolle ein, die Maßstäbe für die anderen Begabtenförderungswerke ein-

schließlich der parteinahen Stiftungen setzt. Der Stifterverband hat Grundlegendes zur Evaluierung der Reformen und Privatinitiativen beige-steuert. Der DAAD veröffentlichte un-längst erstmals umfassendes Zahlenmaterial über die Inter-nationalität von Studium und Forschung in Deutschland. Die Wissenschafts- und Bildungsminister von 40 europäischen Ländern beschleunigten in der Bologna-Nachfolgekonferenz in Berlin das ehrgeizige Ziel der Schaffung eines europäischen Hochschulraumes. Kurzum, es ist so viel in Bewegung gesetzt, daß es notwendig erscheint, den nüchternen Versuch einer ersten Zwischenbilanz zu wagen und zu fragen, ob Quanti-täten und Qualitäten dieser Entwicklung im richtigen Verhält-nis zueinander stehen.

Der heutige Morgen dient vor allem der kritischen Bestands-aufnahme. Wir danken Herrn Prof. Zürn, daß er die schwierige Aufgabe des Grundsatzreferates übernommen hat, das uns einen Überblick über die universitäre Seite unserer Fragestel-lung gibt. Die anschließende Podiumsdiskussion dient der personalpolitischen Bewertung der Ergebnisse aus der Sicht eines internationalen Unternehmens, der Europäischen Kommission, des Auswärtigen Dienstes und der Wissenschaft.

Vor Eintritt in die Diskussion hören wir die Kommentare von Dr. Meyer-Guckel über die Erkenntnisse des Stifterverbandes zur Bewertung von Neugründungen und neuen Studiengän-gen sowie von Dr. Baumanns über die Chancen und Risiken der Neugründung von Privathochschulen.

Nach der Mittagspause leitet Dr. von Marschall eine zweite Podiumsdiskussion, die nach der Bestandsaufnahme des Vor-mittags eine Einschätzung der deutschen Bestrebungen aus sehr verschiedenen Blickwinkeln zum Ziel hat. Wir erhof-fen uns von dieser Expertenrunde Hinweise auf blinde Flecken, grundsätzlichere Fragestellungen und Wegweisungen für die weiteren Reformen.

# Keynote Speech

„Was leistet die deutsche Universität, um deutschen Nachwuchs für internationale Aufgaben vorzubereiten?“



## **Keynote Speech**

### **Prof. Dr. Michael Zürn**

Institut für Interkulturelle und Internationale Studien; Sprecher des Sonderforschungsbereichs „Staatlichkeit im Wandel“, Universität Bremen

Neu ist die Klage über eine unzureichende Ausbildung politischer Führungskräfte in diesem Lande nicht. Herr Bopp hat schon auf ein Zitat aus dem Jahre 1931 hingewiesen; ich kann ihn in diesem Punkt überbieten. Schon 1845 gab es nämlich ein gewisses Unbehagen angesichts des Ausbildungsstandes des politischen Führungsnachwuchses:

„Es scheint die Klage vielfach verbreitet zu sein, daß es unter den Staatsdienern gar sehr an Männern fehle, welchen die höheren Stellen mit Zuversicht anvertraut werden können.“<sup>1</sup>

Diese Einschätzung des Tübinger Professors für Rechte, Robert Mohl, klingt heute noch ausgesprochen aktuell. Mehr denn je regt sich Kritik, ja sogar Unmut an der Ausbildung derer, die später als politische und öffentliche Eliten nationale und internationale Führungsaufgaben in Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft übernehmen sollen. Dieser Befund wirft drei Fragen auf, die ich in der knappen Zeit versuchsweise beantworten möchte.

Frage 1: Aufgrund welcher Rahmenbedingungen wird eigentlich die Frage der Ausbildung politischer Führungskräfte in der Bundesrepublik gerade heute mit dieser Vehemenz gestellt?

Frage 2: Verharren die Universitäten tatsächlich im Status Quo oder reagieren sie sehr fleißig und möglicherweise sogar angemessen auf diese Herausforderung?

Frage 3 schließlich: Selbst wenn die Universitäten fleißig reagieren, so ist es ganz sicherlich richtig, was bereits von Herrn Bopp festgestellt worden ist: Es ist weit und breit nicht eine Institution in Sicht, mit der wir international bei der Ausbildung politischer Führungskräfte auf dem Level etwa einer John F. Kennedy School of Government an der Harvard University konkurrieren können. Warum ist das so? Welche

<sup>1</sup> Vgl. Robert Mohl, der Professor der Rechte in Tübingen war, hier zitiert nach Gunnar Folke Schuppert: *Staatswissenschaft*, Baden-Baden 2003.

Voraussetzungen müssen geschaffen sein, damit diese Möglichkeit der Konkurrenz mit einer solchen Institution überhaupt denkbar wird?

1. Warum und aufgrund welcher Rahmenbedingungen wird die Frage der Ausbildung öffentlicher Eliten gerade heute wieder mit aller Vehemenz aufgeworfen? Sind die staatlichen Hochschulen des Landes in der Lage, diesen Bedarf zu decken?

Die Gesellschaften der modernen Welt stehen vor großen makrostrukturellen Veränderungen, die es dringend erforderlich machen, über neue Ausbildungsformen und -inhalte für politisches und gesellschaftliches Führungspersonal nachzudenken. Zwei große Entwicklungen sind dabei von zentraler Bedeutung: Die sog. Globalisierung und die Entstehung neuer Steuerungsformen in Staat und Gesellschaft.

### *Globalisierung*

Im Zuge der Globalisierung verlieren nationalstaatliche Grenzen an Bedeutung, und es wird immer schwerer, die nationale Gesellschaft und Politik von weltgesellschaftlichen und weltpolitischen Entwicklungen und Risiken abzuschotten. Die konkrete politische Folge dieser Entwicklung ist eine enorme Aufwertung der Rolle grenzüberschreitender politischer Prozesse und internationaler Regelungen. In einem Europa, in dem die nationalen Parlamente fast zur Hälfte nur mehr mit der Umsetzung von Gemeinschaftsrecht und internationalen Vereinbarungen beschäftigt sind, ist dies handfest zu greifen. Nie zuvor waren die internationalen Bezüge nationaler Politik so wichtig, nie zuvor war die Bedeutung internationaler politischer Regime und Organisationen so groß wie heute. Längst sind es nicht mehr nur das Auswärtige Amt und das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit, die sich mit internationalen Fragen zu beschäftigen haben. Derzeit sind alleine in den deutschen Bundesministerien 336 Referate mit internationalen Aufgaben befaßt, davon wiederum 281 mit mehr als ‚nur‘ europäischen Aufgaben. Zum Vergleich: Das Auswärtige Amt verfügt insgesamt über gerade 74 Referate.<sup>2</sup> Hinzu kommt für die Bundesrepublik Deutschland ein Weiteres: Die deutsche Außenpolitik steht nicht nur vor neuen externen Herausforderungen, sie selbst befindet sich im Umbruch. Die viel beschworene Kultur der Zurückhaltung weicht

<sup>2</sup> Vgl. Walter Eberlei/Christoph Weller: *Deutsche Ministerien als Akteure von Global Governance*, INEF-Report 51, Duisburg 2001.



einem Verständnis der Bundesrepublik als eines Staates, der seine eigenen Interessen im Rahmen einer multilateralen Ordnung zu vertreten hat und auch gar nicht mehr die Ressourcen besitzt, um eine Kultur der Zurückhaltung mit Hilfe einer „Scheckbuchdiplomatie“ abzustützen. Eine neue Außenpolitik hat aber mehr denn je Bedarf an Personen mit interkultureller Kompetenz, die – eingebunden in transnationale Netzwerke – ihre Anliegen ebenso sachkompetent wie verhandlungs- und sprachsicher vertreten können.

Daraus folgt als Anforderung an eine Ausbildung öffentlicher Führungskräfte: Dem Nachwuchs müssen solide Kenntnisse sowohl über grenzüberschreitende politische Herausforderungen als auch über diejenigen internationalen Regime und Organisationen vermittelt werden, die diesen Herausforderungen begegnen können. Zu dieser Kompetenz gehört insbesondere die Fähigkeit, komplexe transnationale Prozesse sowie den Mehrebenencharakter von Politik in dieser internationalisierten Zeit analysieren und verstehen zu können.

#### *Neue Steuerungsformen*

Ein zweiter Trend besteht darin, daß der Staat heute kaum noch als traditioneller, hierarchisch agierender „Vater Staat“ auftreten kann, wenn er erfolgreich sein will. Viele ehemalige Staatstätigkeiten liegen heute in den Händen privater oder zivilgesellschaftlicher Akteure, auch wenn es nach wie vor häufig den „regulatorischen Schatten“ des Staates gibt. Am Bereich Telekommunikation läßt sich diese Entwicklung für viele europäische Staaten exemplarisch studieren. Aber selbst in Kernbereichen staatlichen Handelns werden hierarchische Steuerungsformen seltener, sieht sich der Staat immer häufiger als *primus inter pares* in der Kooperation mit nicht-staatlichen Akteuren bei der Organisation bestimmter Regelungsabläufe. Manche sprechen in diesem Zusammenhang gar von einer *public management revolution*, die sich auf das *outsourcing* der Organisation von Justizvollzugsanstalten in den USA ebenso bezieht wie auf *public private partnerships* in Fragen internationaler Politik. Ganz gleich wie man zu dieser Entwicklung im Einzelfall stehen mag, als steuerungs-politischer Trend ist sie jedenfalls unübersehbar.

Aus dieser Überlegung ergibt sich eine zweite Anforderung an die Ausbildung zukünftiger Entscheidungsträger: Sie müssen mit vielfältigen Modellen der regulatorischen Steuerung auf den unterschiedlichsten Ebenen vertraut sein und sich in den

unterschiedlichen „Welten“ des Staates, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft in gleicher Weise bewegen und bewähren können.

Staatlichkeit befindet sich in einer Phase der Neuorientierung. Regierungen sind heute auf vielfältige Formen der Kooperation angewiesen, sowohl national als auch international, sowohl mit anderen Staaten als auch zunehmend mit privaten bzw. zivilgesellschaftlichen Akteuren. Staatlichkeit befindet sich im Wandel, auch und gerade in der Bundesrepublik Deutschland. Um diese Grundentwicklung sollten Nachwuchsführungskräfte wissen. Internationale Politik und internationale Institutionen sollten ihnen ebenso vertraut sein wie moderne Steuerungstheorie, die Grundlagen erfolgreicher interkultureller Kommunikation und die zentralen Fragen der Ethik gesellschaftlichen Handelns.

Der systematische Erwerb solcher Kenntnisse bei den öffentlichen Eliten wird in diesem Lande immer noch durch Rekrutierungskriterien eigener Art behindert: das Juristenmonopol und die Parteienpatronage.<sup>3</sup> Diese beiden Rekrutierungskriterien sind Ausdruck einer Absicherungsmentalität, die zum einen Entscheidungen rechtmäßig und damit nicht anfechtbar machen und sich zum anderen Unterstützung im national gedachten politischen Raum sichern möchte. Einem international angelegten Verständnis von Problemlösungen stehen sie jedoch eher im Wege. In einer Studie zur Global-Governance-Tauglichkeit des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland heißt es dementsprechend: „Der Absolvent einer „Global Governance School“ von morgen muß andere Fähigkeiten mitbringen als der Verwaltungsjurist von gestern. Weil Regierungen sich nicht mehr auf die Steuerungskraft ihrer klassisch-hierarchischen Bürokratien verlassen können, kann sich die Regierungstätigkeit nicht mehr in der Formulierung und Umsetzung allgemein verbindlicher Entscheidungen in spezialisierten und weitgehend abgeschotteten Arbeitseinheiten erschöpfen.“ Und weiter: „Es wäre sicher falsch zu

3 Während das Juristenmonopol, d.h. die bevorzugte Einstellung von Juristen für Führungspositionen, auf der Bundesebene inzwischen etwas gelockert ist, besteht es auf Landesebene scheinbar unvermindert fort. Die Bedeutung des Qualifikationskriteriums „Unterstützung durch eine Partei“ nimmt zu, je höher die Position angesiedelt ist. Die Bedeutung der beiden Rekrutierungskriterien reicht über den Staat hinaus. Auch in öffentlich-rechtlichen Institutionen, in Wirtschaftsverbänden und bei zivilgesellschaftlichen Akteuren spielen sie eine bedeutende Rolle.

behaupten, daß (...) Global Governance-Kompetenzen im deutschen politischen System nicht vorhanden wären. Aber es ist auch sicher richtig zu betonen, daß sie nirgendwo systematisch entwickelt, vermittelt, gelehrt, gelernt und verstärkt werden.“<sup>4</sup> Das Gesagte gilt aber nicht nur für den politischen Bereich im engeren Sinne, sondern auch für Akteure in Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

2. Werden die staatlichen Hochschulen den neuen Anforderungen gerecht? Es ist keineswegs so, daß die deutsche Aus- und Weiterbildungslandschaft auf die skizzierten Entwicklungen nicht reagiert hätte. Die einst so schwerfällige deutsche Universität hat in der letzten Dekade mehr Reformen zustande gebracht als in den 50 Jahren zuvor. Und das, was heute an vielen staatlichen Hochschulen in Deutschland an neuen Studiengängen angeboten wird, steht tatsächlich in einem nachvollziehbaren Zusammenhang mit den hier identifizierten Herausforderungen.<sup>5</sup>

- Viele der Angebote haben eine multi- bzw. interdisziplinäre Ausrichtung, idealtypisch beispielsweise die Studiengänge Europawissenschaften in Berlin, Bonn, Hamburg und Tübingen.
- Eine erhebliche Anzahl der neuen Studienangebote reagiert auf Tendenzen der Internationalisierung und Europäisierung wie beispielsweise die Studiengänge zu „International Relations“ in Berlin, Darmstadt und Dresden oder zu „Global Governance“ in Bremen; auch einige neue rechtswissenschaftliche Studiengänge (Bremen, Hamburg, Saarbrücken) haben eine explizit europäische und internationale Ausrichtung.
- Die Programme und Initiativen der internationalen Nachwuchsförderung zielen insbesondere auf interkulturelle Kompetenzen und auf eine verbesserte Vernetzung des internationalen Führungspersonals in Deutschland. Dazu zählen die Stipendienprogramme für Studium und Arbeit im Ausland (etwa McCloy oder das Stiftungskolleg für inter-

4 Dirk Messner: *Nationalstaaten in der Global Governance Architektur. Wie kann das deutsche politische System Global Governance-tauglich werden?*, INEF-Report 66, Duisburg 2002, S. 30-31.

5 Eine Dokumentation der Entwicklungen findet sich in der Materialsammlung der Berliner Initiative für mehr Internationalität in Bildung, Ausbildung und Personalpolitik. [Eine aktualisierte Fassung dieser Materialsammlung befindet sich im Anhang dieses Ergebnisberichts, Anm. d. Hrsg.]

nationale Aufgaben) sowie netzwerkschaffende Initiativen wie die Bucerius Summer School on Global Governance oder das Studienkolleg zu Berlin.

- Auch das Thema neuer Steuerungsformen findet Widerhall bei der Entwicklung neuer Studienangebote. Hierbei sind v.a. die Angebote aus Erfurt und Potsdam sowie die Ankündigung einer Humboldt-Viadrina School of Governance hervorzuheben.

Fraglos ist das Erreichte durchaus beeindruckend. Gemessen an anderen Bereichen in unserem Land erscheint dies als ein Wandel im Sauseschritt. Man wird dennoch fragen müssen, ob das Erreichte schon genügt und ob es auch den Standards entspricht, die international und mehr oder weniger explizit von den großen ausländischen Vorbildern für Professional Schools gesetzt worden sind.

So gibt es eine erstklassige Ausbildung für Nachwuchsführungskräfte im öffentlichen Bereich derzeit in den USA (Kennedy School, Woodrow Wilson School, SIPA Columbia), Holland (Rotterdam), Italien (Bocconi), England (LSE) oder Frankreich (Sciences Po, ENA). Dorthin streben derzeit junge Menschen, die sich bestmöglich auf eine öffentliche Führungsaufgabe vorbereiten wollen. Es ist fraglos auch wichtig, daß talentierte und leistungsbereite junge Menschen, die ihre Arbeit in den Dienst des Gemeinwohls stellen möchten, für längere Zeit nach Boston, Princeton, London oder Paris gehen, um eine erstklassige Ausbildung für spätere Tätigkeiten in der Politik oder politiknahen Bereichen in Deutschland zu erhalten. Das wird und soll sich nicht ändern. Im Gegenteil: Man sollte den Stipendienprogrammen dankbar sein, die diese Entwicklung fördern.

Es ist aber bedauerlich, daß ein Teil dieser Ausbildung nicht auch hierzulande auf einem ähnlichen Niveau erzielt werden kann. Noch bedenklicher und langfristig folgenschwerer ist es, daß die politischen Eliten anderer Staaten, ob aus Frankreich, den USA oder den osteuropäischen Ländern, in ihrer formativen Ausbildungsphase um Deutschland einen großen Bogen machen.

Ein Grund dafür liegt darin, daß sich noch keines der neuen universitären Angebote auf dem Niveau des internationalen Standards bewegt. Solange die staatlichen Universitäten struk-

turell unterfinanziert und anhaltend überreguliert gehalten werden, wird sich dies auch schwerlich ändern. Zwar mag es gelingen, den Anteil derjenigen, die zum Studium in Deutschland bleiben, durch ein verbessertes Studienangebot zu erhöhen. Die neuen Studienstrukturen mit Bachelor- und Masterabschlüssen dürften hier zusätzliche Möglichkeiten bieten. Allerdings – und wir sollten dieser Tatsache ins Auge schauen – sind die ausländischen Studierenden, die wir anziehen, nur selten erstklassig. Der Tag muß erst noch kommen, an dem sich ein Bewerber für die Kennedy School of Government etwa aus Schweden auch ernstlich für entsprechende deutsche Studienangebote interessiert und sogar, falls er zwei Zusagen erhält, die deutsche Option ernstlich in Erwägung zieht. In der Attraktivität für internationale Studierende spielen die staatlichen deutschen Universitäten trotz erheblicher Anstrengungen zumindest im Bereich der Ausbildung für öffentliche und internationale Tätigkeiten einstweilen noch nicht in der ersten Liga. Die politischen Rahmenbedingungen verhindern dies, obgleich in nicht wenigen staatlichen Universitäten ein sehr großes Potential in Forschung und Lehre vorhanden ist.

3. Was sind die Voraussetzungen dafür, um die Ausbildung des Nachwuchses so zu gestalten, daß perspektivisch ein Qualitätsniveau wie an den amerikanischen Vorbildern der Professional Schools in Harvard oder Princeton erreicht werden kann?

Die zentrale Bedingung des Erfolgs der besten Professional Schools für Public Policy scheint mir in der Formel „Exzellente Professoren + hervorragende Studierende + erfolgreiches *placement* + extensives Netzwerk = eine sich selbst verstärkende Erfolgsgeschichte“ zu liegen. Ein Lehrkörper, der eine Aura von Exzellenz ausstrahlt, hervorragende Studierende, die den hohen Aufwand eines intensiven Studiengangs auf sich nehmen und durch attraktive Berufsaussichten rechtfertigen können und die Knüpfung von engen und beständigen Netzwerken unter den *young leaders* sowie zwischen ihnen und Praktikern auf hohem Niveau stellen die Eckpunkte eines Vierecks dar, die sich gegenseitig stabilisieren und verstärken. Im Ergebnis entsteht damit ein Profil und ein Markenname, der die besten Wissenschaftler und hervorragende Studierende anzieht und die Netzwerkbildung zum Selbstläufer macht.

- Eine Aura von Exzellenz kann an einer universitären Ausbildungsstätte nur entstehen, wenn es gelingt, international

renommierte Forscher anzuziehen. Das erfolgt sicherlich zum einen über pekuniäre Anreize. Entscheidend aber ist: Die besten Forscher suchen v.a. hervorragende Forschungsbedingungen, d.h. Freiräume für die Forschung in einem anregenden intellektuellen Umfeld. Es müssen also jenseits des Beamtenrechts attraktive wissenschaftliche Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Außerdem bedarf es eines reichhaltigen universitären Umfeldes, damit die notwendige Vielfalt der Interaktion und Kooperation mit Kollegen und dem wissenschaftlichen Nachwuchs gegeben ist.

- Hervorragende Studierende stärken die Qualität jeder Hochschule ungemein. Sie prägen eine Institution durch intellektuelle Neugierde und erhöhen die Qualität von Lehre und Forschung. Entscheidend ist also auch, daß sich hervorragende Studierende bewerben und sie mittels geeigneter Auswahlmechanismen zum Zuge kommen.
- Eine exzellente Ausbildung mit hohen Ausbildungskosten wird individuell von den Studierenden nur bedingt nachgefragt werden und wird sozial sinnlos, wenn sie sich nicht schnell nach dem Abschluß in einen entsprechenden Karriereverlauf übersetzt. Es erscheint beispielsweise nachgerade widersinnig, daß der bei weitem größte Teil der Absolventen des McCloy MPA-Programmes an der Kennedy School – einmal nach Deutschland zurückgekehrt – Schwierigkeiten hat, eine angemessene Arbeitsstelle im öffentlichen Sektor zu finden und zumeist in den Bereich Consulting abwandert. Noch immer sind gerade in Deutschland tradierte Karrieremuster dominant. Nur wenn eine Lockerung dieser Karrieremuster im öffentlichen Dienst gelingt, haben neue Ausbildungsangebote eine echte Chance.
- Fast alle Personen, die einen längeren Zeitraum in Harvard oder Princeton studiert haben, erachten die Netzwerke, in die sie dort eingebunden worden sind, als eine zentrale Errungenschaft dieser Zeit. Diese Netzwerkbildung funktioniert durch drei Mechanismen in einer Art und Weise, wie sie trotz vielfältiger Bemühungen um Alumni-Netzwerke derzeit an deutschen Universitäten nicht möglich ist:
  1. die Interaktion mit Kommilitonen, die später anderswo Führungspositionen einnehmen;
  2. vielfältige Kontakte mit all den Entscheidungsträgern aus Wirtschaft und Politik, die zu den ständigen Gästen der Hochschule gehören;
  3. die Reputation des Studienabschlusses selbst, dessen

Nennung auch später bei vielfältigen Anlässen immer wieder viele Türen öffnet.

Die amerikanischen Erfolgsmodelle der „Professional Schools“ (übrigens auch in den Bereichen der Jurisprudenz, des Ingenieurwesens, des Management oder des Bildungswesens) illustrieren, daß es ein sich selbstverstärkendes Viereck gibt, das sich aus exzellenten Dozenten, talentierten Studierenden und hochwertigen Karrierechancen der Absolventen in Verbindung mit einem stabilen transnationalen Netzwerk, das bereits in der Ausbildung aufgebaut wurde, zusammensetzt. Jeder der Pole dieses Vierecks verstärkt die anderen. Dadurch erhält die Gesamtkonstruktion ein hohes Maß an Nachhaltigkeit.

Diese Analyse legt drei Empfehlungen nahe:

1. Die Universitäten müssen aus den Zwängen struktureller Unterfinanzierung und anhaltender Überregulierung befreit werden. Dazu bedarf es mutiger und wahrhafter Reformen und einer drastisch verbesserten Finanzierung. Die notwendige zusätzliche Finanzierung kann auf absehbare Zeit in der Bundesrepublik kaum durch öffentliche Haushalte allein gestemmt werden. Es gilt daher auch, den potentiellen Beitrag von gemeinnützigen Stiftungen voll auszuschöpfen.

2. Die Universitäten müssen mutige Schwerpunktentscheidungen treffen können. Das Prinzip der thematischen Allabdeckung auf niedrigem Niveau gilt es, durch das Prinzip des Wettbewerbs um internationale, erkennbare Profile zu ersetzen. Generalisierte und den Universitäten zur Disposition stehende Stipendienprogramme müssen über sozialverträgliche Studiengebühren finanziert werden.

3. Es gilt, die noch immer vorherrschenden Karrieremuster so aufzubrechen, daß die Absolventen entsprechender Angebote auch eine Chance haben, schneller in tatsächliche Leitungspositionen zu gelangen.

Meine Damen und Herren, ich komme zum Schluß. Wenn die Bundesministerin Renate Künast kürzlich die deutschen Ausbildungsstätten mit der Behauptung geißelte, die deutschen Kinder würden so ausgebildet, daß sie sich nur für den öffentlichen Dienst eignen, so würde ich im Kontext unserer Veranstaltung diese Formulierung etwas umändern wollen und sagen: Es wäre sehr schön, wenn die Hochschulen junge

Menschen so ausbilden, daß sie sich für den Dienst am  
Öffentlichen in unseren Zeiten eignen und ihnen die Gelegen-  
heit zu diesem Dienst auch gegeben wird.

Ich bedanke mich.



**Beiträge zur  
Podiumsdiskussion**  
„Bekommen wir den internationalen  
Führungsnachwuchs, den wir brauchen?“



## **Beitrag zur Podiumsdiskussion**

### **Günther Fleig**

Mitglied des Vorstands; Personal & Arbeitsdirektor, DaimlerChrysler AG

Oft wird die Frage gestellt: Haben wir genügend junge Menschen ausgebildet? Mit Blick auf den Arbeitsmarkt kann man das absolut bejahen. Wir haben hervorragend ausgebildete junge Menschen, die unter anderem internationale Erfahrung haben, die mehrere Sprachen sprechen und bereits in internationalen Netzwerken gearbeitet haben. Leider können viele von ihnen heute nicht in Beschäftigung gebracht werden, weil wir kein Wirtschaftswachstum haben, in das wir sie integrieren können. Dennoch möchte ich davor warnen, diesen kurzfristigen Aspekt als Grund dafür zu nehmen, daß in unserer Bildungslandschaft alles zum Besten ist, und daß man deshalb nicht mittel- und langfristig weiter vorankommen müßte.

DaimlerChrysler wird durch die Globalisierung stark bewegt. Daraus wollen wir die nächste Wachstumsstufe einleiten, sofern uns dies gelingt. Deshalb ergeben sich in unserem Unternehmen ganz spezifische Notwendigkeiten aus der Unternehmensstrategie. Eine davon ist, daß wir ausgebildete Mitarbeiter benötigen, die in internationalen Netzwerken zu Hause sind und mit Mitarbeitern aus anderen Kulturen konstruktiv zusammenarbeiten können. Unsere Maßgabe ist, die Besten für unser Unternehmen zu gewinnen. Wenn wir die Besten haben wollen, dann müssen wir umgekehrt auch als Arbeitgeber attraktiv sein. Wir wollen als Arbeitgeber so attraktiv sein, daß wir Nachwuchskräfte nicht nur bei uns rekrutieren, sondern sie bei uns entwickeln, damit sie entsprechende Leistung bringen können, sich wohl fühlen und auch bei uns bleiben.

Ich glaube, in der Rekrutierung und Personalentwicklung von Mitarbeitern ist ein sehr gravierender Unterschied zum öffentlichen Dienst beispielsweise hinsichtlich der strategischen Ausrichtung zu erkennen. Viele Stimmen bestätigen, daß man die Attraktivität des Arbeitgebers und die Chancen, die sich einem im Berufsleben bieten und nicht unbedingt Geld heißen, in Institutionen und Wirtschaftsbetrieben sieht, die jungen Menschen drei Dinge bieten können: Das eine ist eine wirkliche Herausforderung, in der sie ihr Wissen, ihr Können und

ihren Intellekt einbringen können und bei der sie das Gefühl haben, sie können die Zielsetzung der Institution mittragen. Das zweite ganz Wesentliche ist die Möglichkeit internationaler Zusammenarbeit. Derjenige, der Internationalität in die Arbeitswelt einbringt, hat einen klaren Vorteil. Schließlich, drittens, ein Wertesystem, zu dem letztlich auch die Vergütungsfragen gehören. Wenn jemand Erfolg hat, durchaus gemeinschaftlichen Erfolg, sollte dieser auch tatsächlich in einem Benefit wertgeschätzt werden, der monetär sein kann oder andere Dinge, z.B. beruflichen Aufstieg mit sich bringt.

Wenn diese Kriterien zusammenkommen, dann haben wir gute Chancen, die jeweils Besten anzuziehen. Woher bekommen wir sie? DaimlerChrysler hat unter anderem ein eigenes Ranking für Universitäten weltweit erstellt. Darüber hinaus arbeiten wir mit Universitäten zusammen, um junge Menschen frühzeitig kennenzulernen, bevor sie Examen machen. Wir geben uns in zielgruppenspezifischen Veranstaltungen große Mühe, potentielle Nachwuchskräfte für ein bis zwei Tage zu uns ins Unternehmen einzuladen, damit sie alles kennenlernen und mit den Führungskräften diskutieren können. Für die BewerberInnen geht es darum, zu prüfen, ob DaimlerChrysler der passende Arbeitgeber sein könnte. Wenn diese Grundvoraussetzungen gegeben sind, folgen tiefere Gespräche.

DaimlerChrysler integriert seine Nachwuchskräfte durch verschiedenste Programme. Dabei gibt es mehrere Wege. Dazu zählen Nachwuchsgruppen wie die Internationale Nachwuchsgruppe oder Werksnachwuchsgruppen sowie der Weg des Direkteinstiegs. Allen Einstiegsmöglichkeiten ist eines gemeinsam: Später werden die Mitarbeiter relativ zügig neben ihren Fachfunktionen oder in ihren Funktionen in internationalen Arbeitsgruppen tätig sein. Es kommt darauf an, wie man Nachwuchskräfte in das Unternehmensgeschehen einbindet und wie man sie weiterentwickelt. DaimlerChrysler hat beispielsweise seit vielen Jahren eine sogenannte Austauschgruppe Forschung und Technik. Aufgenommen werden Absolventen, die in internationalen Projekten an unseren Standorten weltweit für eine bestimmte Zeit tätig sind. Diese Auslandsentsendungen finden auf relativ unbürokratischem Niveau statt, aber mit großen Vorteilen für die Absolventen, sich fachlich und persönlich in einem internationalen Umfeld weiterzuentwickeln. Die Programme, die wir zur Integration von Nachwuchskräften durchführen, werden bei den Führungskräften in unserer DaimlerChrysler Corporate University

weiterverfolgt. Mit der DaimlerChrysler Corporate University steigen wir in viele andere Dimensionen des internationalen Geschäftes ein, unter anderem auch hinsichtlich von Fähigkeiten, politische Themen im internationalen Umfeld zu beherrschen. Das führt dazu, daß wir als globales Unternehmen besser aufgestellt sind.

Wir haben mit deutschen Universitäten gute Erfahrungen gemacht. Wir sehen, daß die deutschen Universitäten speziell in den Ingenieurwissenschaften sehr gute Leistungen erbringen. Dort werden hervorragend ausgebildete Ingenieure auf den Arbeitsmarkt gebracht. Auch bei internationalen Themen arbeiten wir mit Hochschulen zusammen. Ein Beispiel ist das International Department an der TH Karlsruhe. Dort engagiert sich unser früheres Vorstandsmitglied Herr Prof. Weule sehr intensiv, ausländische Studenten in Deutschland zum Ingenieur auszubilden. Ich denke, wir benötigen in Deutschland noch mehr ausländische Studenten, weil wir sie mit der Erfahrung, die sie in Deutschland machen, in unsere Betriebe einbinden können, beispielsweise durch Praktika. Wenn diese Studenten in ihre jeweiligen Heimatländer zurückgehen, sind sie darüber hinaus sozusagen unsere Diplomaten vor Ort. Wir können sie dort wiederum rekrutieren oder finden sie Jahre später noch besser ausgebildet, wenn sie in Betrieben in ihrem Heimatland Erfahrungen gesammelt haben.

Sehr intensive Kooperation gibt es zudem mit ausländischen Universitäten. Zur Zeit investieren wir verstärkt in China, wo wir mit zwei Top-Universitäten zusammenarbeiten und Stipendien anbieten. Das zeigt, daß wir Internationalität fördern. Ich wünsche mir zudem, daß wir an deutschen Hochschulen auch in der Professorenschaft eine deutlich stärkere internationale Besetzung haben, denn Professoren sind die Bezugspersonen der jungen Menschen. Auch sollten wir verstärkt dafür sorgen, daß deutsche Studenten bessere Möglichkeiten haben, während ihres Studiums Auslandserfahrungen zu sammeln, um zunächst einmal sprachliche Fertigkeiten zu erlangen und sich in die Arbeitswelt im Gastland zu integrieren.

Probleme gibt es weiterhin in der Anzahl weiblicher Absolventen der technischen Fächer. Wir würden uns wünschen, daß es deutlich mehr Frauen unter unseren Hochschulabsolventen gibt. Bei den Ingenieuren sind es weniger als zehn Prozent. Das ist meiner Meinung nach zu wenig. In den USA und anderen Ländern sieht es in dieser Hinsicht besser aus.

Eines möchte ich den deutschen Hochschulen unbedingt gönnen: Ohne Geld ist alles nichts. Hochschulen werden budgetgesteuert, Unternehmen werden leistungsgesteuert. Meiner Meinung nach funktioniert die budgetgesteuerte Bildungslandschaft nicht mehr, weil am Ende Leistung stehen soll und Qualität. Doch wenn ein Budget X erstellt wird, dann kann auch nur ein Produkt Y herauskommen, auch wenn optimiert wird. Daher müßte diese Formel umgekehrt erstellt werden. Man sollte zunächst fragen: Was wollen wir haben? Dann sollte optimiert und das zur Verfügung stehende Budget auch eingebracht werden. Der Staat sollte sich diese Investition in unsere Zukunft sehr wohl leisten.

## **Beitrag zur Podiumsdiskussion**

**Prof. Dr. Otto Keck**

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche  
Fakultät, Universität Potsdam

Die Frage, die diese Diskussion beantworten soll, lautet: Bekommen wir den internationalen Führungsnachwuchs, den wir brauchen? Ich kann mich dieser Frage nur von der Angebotsseite nähern, da ich mein ganzes berufliches Leben in Forschung und Lehre tätig war. Deshalb möchte ich die Frage leicht umformulieren: Kann die deutsche Universität den Führungsnachwuchs liefern, den wir brauchen? Für die Fächer, die ich überblicke, die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, ist meine Antwort: In Einzelfällen wohl, im Großen und Ganzen wohl nicht. Ich möchte mich jedoch hier nicht in Klage und Resignation ergehen, sondern einige Worte zu den neuen Initiativen sagen, die wir in Potsdam und Berlin ergriffen haben, und einige Gedanken zur Diskussion stellen darüber, was über diese Initiativen hinaus getan werden könnte, um die Situation weiter zu verbessern.

Zuerst zu den neuen Initiativen in Potsdam und Berlin. Nach traditionellen Maßstäben gab es in den Fächern Politikwissenschaft und Verwaltungswissenschaft in Potsdam keinen Grund, überhaupt Initiativen für neue Studiengänge zu ergreifen. Die Lehrkapazitäten werden seit einigen Jahren voll ausgenutzt. Für alle Studiengänge besteht ein Numerus clausus. Für die Diplomstudiengänge in Politik- und Verwaltungswissenschaft haben wir etwa fünfmal so viele Bewerber wie Studienplätze, für einige Studiengänge zehnmal so viele Bewerber wie Studienplätze. Wenn die traditionellen Studiengänge für Diplom und Magister eine gute Ausbildung vermittelten, gäbe es keinen Grund, etwas Neues zu machen. Aber die traditionellen Studiengänge vermitteln im Großen und Ganzen – dies gilt für die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, in den Ingenieurwissenschaften mag das anders sein – keine gute Ausbildung, auch wenn sich die Professoren noch so sehr anstrengen. Das ist meine persönliche Erfahrung, und aus dieser persönlichen Erfahrung heraus habe ich mich für diese neuen Initiativen engagiert.

In den Fächern, in denen ich lehre, verlangen die Rahmenordnungen der Kultusministerkonferenz, daß die Studierenden in der Woche 20 Stunden in den Hörsälen sitzen. Wenn alle Studierenden tatsächlich die von ihnen geforderten Stunden in den Lehrveranstaltungen zubringen würden, würde der Lehrbetrieb schlicht zusammenbrechen. Was machen die Studierenden? Pro Semester müssen zwanzig Semesterwochenstunden belegt, aber nur wenige Leistungsnachweise erbracht werden. Also konzentrieren sich die Studierenden auf die wenigen Lehrveranstaltungen, in denen sie die vorgeschriebenen Leistungsnachweise erwerben. Die Studienordnungen sind also eine organisierte Heuchelei. Viele Studierende durchschauen diese organisierte Heuchelei sehr schnell und konzentrieren sich dann auf das Minimum an Lehrveranstaltungen, das notwendig ist, um, wie sie dann sagen, scheinfrei zu werden und sich zum Examen anmelden zu können. Hinzu kommt, daß die Noten der Leistungsscheine nur zu einem geringen Teil in die Abschlußzeugnisse eingehen. In erster Linie zählt die Note der Abschlußarbeit, ferner die Noten von jeweils zwei schriftlichen Prüfungen und zwei mündlichen Prüfungen. Es macht also nichts aus, wenn man Leistungsscheine mit schlechten Noten erwirbt. Überdies hat sich bei vielen Studierenden die Auffassung festgesetzt, es sei normal, zwei Tage in der Woche zu arbeiten, um sich seinen Lebensunterhalt zu verdienen, und drei Tage Studium in der Woche müßten ausreichen, um das Studium in der Regelstudienzeit abzuschließen. Dies alles zusammen schafft eine Kultur, die viele Studierende für Führungstätigkeiten verdirbt.

Was machen die Lehrenden? Sie bedienen die vielen Studierenden, die mit einem minimalen Aufwand den Weg zum Abschlußexamen hinter sich bringen wollen, und sie fördern einige wenige, die sich von der organisierten Heuchelei der Studienordnungen nicht irritieren lassen, sondern möglichst viel lernen wollen. Die traditionellen Studiengänge bringen so durchaus einige wenige hochqualifizierte Studierende hervor, die für Führungspositionen geeignet sind, aber gleichzeitig verderben sie viele Studierende für Führungspositionen.

So weit zur Situation in den traditionellen Studiengängen. In Potsdam haben wir mit zwei neuen Studienprogrammen einige Schritte getan, um diese Situation zu verändern. Das eine ist ein Mid-Career-Programm für Studierende aus Entwicklungsländern, das vor fünf Jahren als Master of Public



Management-Programm begann und dieses Jahr um die Komponente eines Master of Global Public Policy ergänzt worden ist. Dieses Mid-Career-Programm wird in englischer Sprache unterrichtet und dauert 14 Monate. Die Studierenden sind überwiegend junge Führungskräfte aus Entwicklungsländern, die nach dem Abschluß in ihre Länder zurückkehren. Die meisten der ungefähr 25 Studierenden werden über Stipendien von Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit finanziert, dazu kommen einige Stipendiaten der politischen Stiftungen und einige Selbstzahler. Die Studiengebühren betragen etwas über 8000 Euro, und dieses Geld wird verwendet, um einen Mitarbeiter zu finanzieren, der diese Studierenden betreut, und um zusätzliche Dozenten aus internationalen Organisationen oder anderen Universitäten für einzelne Lehrveranstaltungen zu gewinnen, oder auch, um Exkursionen in der vorlesungsfreien Zeit durchzuführen.

Das Master of Global Public Policy-Programm richtet sich an Führungskräfte aus Entwicklungsländern, die eine Tätigkeit in internationalen Organisationen oder anderen Bereichen der internationalen Politik anstreben. Dieses Programm begann im April dieses Jahres mit vier Studierenden. In den nächsten Jahren werden aus Kapazitätsgründen nicht mehr als acht Studierende das Programm absolvieren können. Wir freuen uns, daß die Firma Siemens unser Programm mit einem Stipendium für drei Jahre unterstützt und der DAAD dieses Stipendium aus seinem Matching-Fund-Programm durch ein weiteres ergänzt hat.

Nun zu der anderen Initiative, einem gemeinsamen Master-Studiengang Internationale Beziehungen, den wir zusammen mit der Freien Universität und der Humboldt-Universität eingeführt haben. Sieben Kollegen haben sich an dieser Initiative beteiligt. Diese Woche beginnen 30 Studierende mit dem Master-Studium. Im Zulassungsverfahren haben wir eine Erfahrung gemacht, die uns überrascht hat: Über 60 Prozent der 105 Bewerber waren Deutsche mit ausländischen Bachelor-Abschlüssen. Wir waren erstaunt, wie viele Deutsche mit einem ausländischen Bachelor-Abschluß es gibt, und wir sind ein wenig stolz darauf, daß wir hier einen Beitrag dazu leisten, den *brain drain* ins Ausland umzukehren.

Was unterscheidet die neuen Master-Studiengänge von den traditionellen Studiengängen? Es gibt bei neuen Master-Studiengängen in Deutschland viel Wildwuchs und manchen

Etikettenschwindel. Bei unseren Studiengängen gibt es einige rigorose Prinzipien. Erstens studienbegleitende Prüfungen: Jede Prüfung geht ins Abschlußzeugnis ein. Zweitens verbringen die Studierenden weniger Stunden im Hörsaal und mehr Stunden am Schreibtisch, also nicht mehr 20 Stunden im Hörsaal, sondern zehn bis zwölf. Dagegen gab es Widerstände, zum Beispiel im Ministerium. Dort hieß es zunächst, ein Studiengang mit zwölf Wochenstunden pro Semester gehe nicht, Studierende in unseren Fächern bräuchten 20 Wochenstunden. Dagegen konnte ich argumentieren, daß ich in meinem eigenen Master-Studium an der University of Sussex sechs Semesterwochenstunden studierte und damit 60 Stunden in der Woche beschäftigt war.

Ab 2005 wird der neue Master-Studiengang jedes Jahr etwa 30 hervorragend qualifizierte Absolventen hervorbringen. Die Columbia University hat ein Interesse erkennen lassen, mit diesem Studiengang zusammen einen Dual-Grade-Studiengang einzurichten, das heißt also, daß einige dieser Studierenden ein oder zwei Semester an der Columbia University verbringen und daß sie sowohl den Abschluß Berlin-Potsdam als auch den Abschluß der Columbia University erhalten. Wir erwarten, daß wir dann in der Spitzenliga mitspielen und noch andere Kontakte dieser Art dazu kommen.

Die Einführung von entsprechenden Master-Studiengängen kann jedoch nur ein erster Schritt sein, um die Universitäten in die Lage zu versetzen, hinreichend viele hervorragende Führungskräfte auszubilden. Darüber hinaus wird man auch die finanzielle Ausstattung dieser Studiengänge, eine Reform der Studienförderung, die Einführung von Studiengebühren und schließlich auch die Reform von Kapazitätsordnungen und Lehrverpflichtungsordnungen diskutieren müssen.

## Beitrag zur Podiumsdiskussion

### Martin Terberger

Leiter der Planungsabteilung, Generaldirektion Personal und Verwaltung, Europäische Kommission

Ich habe fünf Folien vorbereitet. Die erste zeigt, worüber wir eigentlich sprechen: Um welchen Personenkreis geht es bei der Kommission?

Folie 1

### Die Führungskräfte der Europäischen Kommission

#### „Senior Management“

20 Kabinettschefs

Generaldirektoren/stellvertretende Generaldirektoren

Ca. 200 Direktoren

Alter: 45-65

Grundgehalt: EUR 11–15000/Monat

#### Mittelmanagement

Ca. 1.200 Stellvertretende Kabinettschefs, Abteilungsleiter, Delegationsleiter

Alter: 40-65

Grundgehalt: EUR 6–13000/Monat

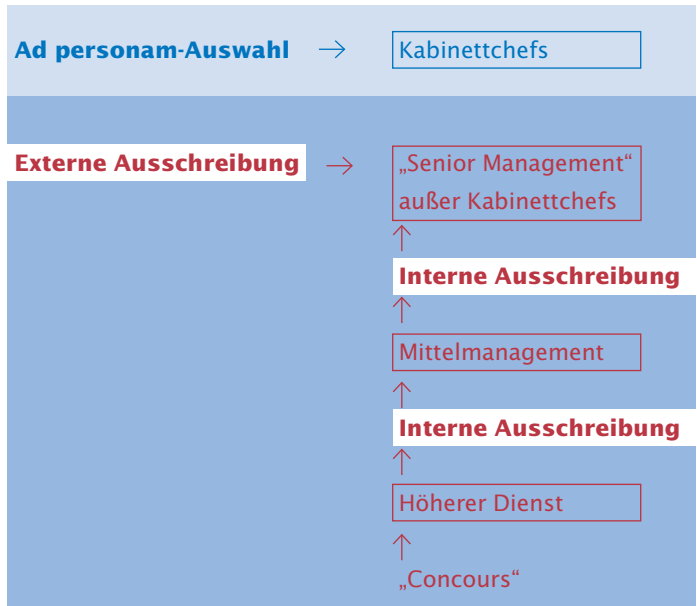
Wir haben 20 Kabinettschefs, für jeden Kommissar einen, sowie ca. 40 Generaldirektoren und 20 stellvertretende Generaldirektoren. Dazu gibt es zwischen 200 und 250 Direktoren, die den Generaldirektoren unterstellt sind. Das Alter ist zwischen 45 und 65, das Grundgehalt ist öffentlich bekannt: 11000 bis 15000 Euro. Wir reden also über einen Personenkreis von ca. 300 Personen.

Das Mittelmanagement besteht aus ca. 1200 Personen: zwölf stellvertretende Kabinettschefs, über 1100 Abteilungsleiter und dann die Drittlanddelegationsleiter, die auch in diese Gruppe gehören. Dieser Kreis ist etwas jünger. Sie werden allerdings kaum einen Abteilungsleiter unter 40 Jahren finden. Das Gehalt ist teilweise überlappend mit dem von Spitzenkräften, aber dennoch grundsätzlich darunter angesiedelt.

Ich möchte kurz das Rekrutierungsverfahren darstellen.

Folie 2

## Rekrutierung von Führungskräften



Die Kabinettchefs werden ad personam ausgewählt; dies sind politische Ernennungen, hierauf brauche ich nicht weiter einzugehen, auch wegen der Anzahl. Dann haben wir die wichtige Gruppe der Generaldirektoren und Direktoren; diese werden im Regelfall über interne Wege aus dem Mittelmanagement rekrutiert. Das Mittelmanagement rekrutiert sich aus dem höheren Dienst, und der höhere Dienst rekrutiert sich über das externe Concours-Verfahren nach französischem Modell. Unser Beamtenstatut läßt ebenfalls die externe Ausschreibung zu. Dieses Verfahren ist allerdings eher die Ausnahme, wenn geeignete interne Kandidaten nicht oder nicht in ausreichender Anzahl zur Verfügung stehen oder im Falle von Erweiterungen, wie wir sie jetzt vor uns haben.

## Profil von Führungskräften

### „Senior Management“

- Politisches Verhandlungsgeschick
- Führungsstärke
- Organisations- und Planungsvermögen

### Mittelmanagement

- Durchsetzungskraft
- Erfahrung in verschiedenen Kernaufgaben (Finanzverwaltung, Gesetzgebung, „Hüterin der Verträge“)
- Teamführungscompetenz

### Höherer Dienst

- Akademische Ausbildung mit überdurchschnittlichem Examen
- Sprachen: Muttersprache, Englisch, Französisch
- Internationale Ausrichtung in der Ausbildung
- Berufserfahrung möglichst mit internationaler Ausrichtung
- Anpassungsfähigkeit, insbesondere in multikulturellem Umfeld

Das Anforderungsprofil ist pyramidenförmig dargestellt. Die normale Führungskraft ist durch die gesamte Beamtenlaufbahn gegangen: Im höheren Dienst erwarten wir bei der Rekrutierung eine hochqualifizierte akademische Ausbildung und die Dreisprachigkeit: Muttersprache, Englisch und Französisch. In der Realität sind dies die Hauptarbeitssprachen, auch wenn Deutsch weiterhin formal gleichberechtigt ist. Wir erwarten eine internationale Ausrichtung in Ausbildung und Berufserfahrung und natürlich – wie von Vorrednern schon erwähnt – die Anpassungsfähigkeit im multikulturellen Umfeld.

Dazu kommen im Mittelmanagement Fähigkeiten, die in der Organisation erworben werden. Wir erwarten von einem Abteilungsleiter, daß er sich in Kernaufgaben der Kommission bewährt hat. Zu diesen Kernaufgaben nach den Verträgen zählt die Finanzverwaltung, also die Budgetexekution, die Gesetzgebung, also das Initiativrecht der Kommission, und die Rolle der Kommission als Hüterin der Verträge, also die

Kontrolle der Umsetzung, Vertragsverletzungsverfahren, Wettbewerbsrecht etc. Dazu kommt die schwerer faßbare Kompetenz „Durchsetzungskraft“. Nur wer sich in dem Personenkreis des höheren Dienstes durch Durchsetzungskraft auszeichnet, hat eine Chance weiterzukommen und zeigt so gleichzeitig Führungskompetenz.

Für Spitzenpersonal werden zusätzlich Kompetenzen des politischen Verhandlungsgeschicks und des allgemeinen Organisations- und Planungsvermögens gefordert. Ich möchte noch einmal betonen: Hier handelt es sich um einen sehr beschränkten Kreis von Personen, die die Kommission in wichtigen Gremien nach außen vertreten und den Kommissar auch in politischen Verhandlungen vertreten und beraten können.

Ich habe für diesen Vortrag aus unserer Datenbank erfolgreicher Concours-Bewerber Lebensläufe deutscher Bewerber analysiert.

Folie 4

### **Die Basis für die spätere Auswahl**

Beispiel: 40 Lebensläufe erfolgreicher deutscher Concoursabsolventen „Recht“ (4552 Bewerber, 156 Absolventen)

<b>Sprachen:</b>	40 von 40 ≥ 3 Sprachen
<b>Internationale Ausrichtung</b>	
in der Ausbildung:	31 von 40
im Beruf:	30 von 40
<b>Berufserfahrung (ohne Referendariat)</b>	
> 1 Jahr in der Universität:	17 von 40
> 1 Jahr außerhalb der Universität:	29 von 40
> 1 Jahr Verwaltung:	20 von 40
<b>Alter</b>	
< 35 Jahre:	25 von 40
Durchschnittsalter nach 2. Examen:	28,5
<b>Durchschnittliche Berufserfahrung</b>	
bei < 35 Jahre alten Bewerbern	
Universität:	1,4 Jahre
Außerhalb der Universität:	2,2 Jahre

Dies ist die Population, die für die Führungspositionen von morgen in Frage kommt. Es handelt sich um 40 Lebensläufe von erfolgreichen deutschen Kandidaten eines Concours für Juristen des letzten Jahres. Sie sehen an der Zahl der Bewerber und der Absolventen eine Relation von 30 zu 1. Das zeigt schon, daß wir eine mehr als ausreichende Zahl von Bewerbern haben. Ich habe bei allen diesen Lebensläufen die nötige Sprachkompetenz (3 Sprachen, siehe oben) gefunden. Die internationale Ausrichtung in Ausbildung und Beruf hatten ca. 75% der Personen. Auch das, denke ich, ist sehr zufriedenstellend. Die Berufserfahrung konzentriert sich bei sehr vielen Personen auf die Universität. Es gibt also in dieser Population sehr viele Bewerber mit einem akademischen Hintergrund, d.h. sehr viele promovierte Juristen. Die Mehrzahl der Personen hat auch außerhalb der Universität Berufserfahrung gesammelt, wobei Erfahrung in der Verwaltung am häufigsten festzustellen ist. Sie sehen also, daß die meisten Leute, bevor sie sich bei uns erfolgreich bewerben, in der Uni oder in der Verwaltung gearbeitet haben.

Nun komme ich auf einen sehr wichtigen Faktor, das Alter. Wir haben in dieser Population 40% Personen, die 35 Jahre und älter sind, was ich als sehr hoch einschätze. Das Durchschnittsalter nach dem zweiten Examen war 28,5. Das ist also nach dem Referendariat, und ich habe das Referendariat nicht in die Analyse der Berufserfahrung einbezogen. Die durchschnittliche Berufserfahrung dieser Altersgruppe beläuft sich im Schnitt auf 1,4 Jahre im Rahmen der Universität und 2,2 Jahre außerhalb der Universität. Ich glaube, daß diese Alterskomponente sehr wichtig ist, auch aus der deutschen Perspektive. Bitte bedenken Sie, daß wir Leute in die A-Laufbahn (höherer Dienst) im Durchschnitt mit 7 Jahren Berufserfahrung rekrutieren. Diese Personen brauchen durchschnittlich 7 Jahre, um so weit zu kommen, daß sie theoretisch Abteilungsleiter werden können, also Aufgaben im mittleren Management übernehmen können. Das macht zusammen 14 Jahre. Wenn Sie weiter sehen, daß Abteilungsleiter mindestens 6 bis 7 Jahre brauchen, um später die Möglichkeit zu haben, sich als Direktor zu bewerben, dann kommen Sie auf 20 Jahre Berufserfahrung, bevor hier eine qualifizierte Bewerbung für eine Spitzenposition stattfinden kann. Das erklärt auch die Altersstruktur der Direktoren. Deshalb hat natürlich eine hohe Anzahl erfolgreicher Concours-Absolventen über 35 ganz klar die Auswirkung, daß sich die Zahl der möglichen Führungskräfte einschränkt. Zu viele Personen sind später zu alt für Spitzenfunktionen.

Für uns als Kommission ist diese Frage vielleicht weniger ein Problem als aus der nationalen Sicht. Ich kann feststellen: Die Kommission hat die Möglichkeit, geeignete Führungskräfte in der Zukunft zu rekrutieren. Die Erfolgsfaktoren habe ich in der Folie aufgelistet:

Folie 5

### **Erfolgsfaktoren der Auswahl von Führungskräften**

- Höhere Gehälter als nationale Verwaltungen
- Zukunftsweisende europäische Karriereperspektiven
- Zuverlässige Auswahlverfahren für höheren Dienst
- Kompetenzentwicklung durch Mobilität und Fortbildung
- Mindestanforderungen an Erfahrung und Seniorität
- Unabhängige und professionelle Auswahlgremien für Führungskräfte

Wir sind in der Lage, höhere Gehälter als nationale Verwaltungen zu bezahlen und haben deshalb eine hohe Anzahl an Bewerbern. Wir können eine europäische Karriere bieten, die zukunftsweisend ist, die eine Lebensstellung bietet, die Karriereperspektiven aufweist, in der sich Leistung lohnt – also nicht nur bei DaimlerChrysler, auch bei uns. Wir haben Auswahlverfahren, die es ermöglichen, durch ein anonymisiertes Concours-Verfahren nach französischem Vorbild wirklich die besten Bewerber zu rekrutieren. Wir entwickeln die Kompetenzen nach der Einstellung systematisch weiter. Seit jüngerer Zeit achten wir mehr darauf, daß sich das Erfahrungsprofil durch Mobilität und Fortbildung systematisch entwickelt. Und dazu kommt als unbedingtes Muß die Unabhängigkeit von Auswahlgremien für Führungskräfte, also der Versuch, einem Parteienproporz, Nationalitätenproporz, Geschlechterproporz etc. zu entkommen und bei der Auswahl von Führungskräften Leistung als absolutes Kriterium zu verwirklichen, so wie es unser Beamtenengesetz auf europäischer Ebene vorschreibt.



## **Beitrag zur Podiumsdiskussion**

### **Steffen Rudolph**

Ministerialdirektor a.D., ehem. Leiter der  
Zentralabteilung, Auswärtiges Amt

Die Frage, ob wir den internationalen Führungsnachwuchs bekommen, den wir brauchen, beziehe ich vor allem auf den Auswärtigen Dienst. Konkret: auf den höheren Auswärtigen Dienst, obwohl ich bedauere, daß wir in unseren Diskussionen den Bereich, für den der Fachhochschulabschluß gefordert wird, in der Regel bestenfalls am Rande berühren.

Zunächst stellt sich die einfache Frage: Gibt es genügend junge Deutsche, die den Auswärtigen Dienst als Beruf wählen möchten? Die Antwort lautet: ja. Für 45 Einstellungen in diesem Jahr gab es 1623 Bewerber, und zwar 770 Frauen und 853 Männer. Das sind gut 200 mehr als im Vorjahr, als ebenfalls eine deutliche Steigerung gegenüber 2001 zu verzeichnen war. In den letzten Jahren gab es also einen kontinuierlichen Anstieg. Ende der neunziger Jahre hatten die Zahlen noch bei ca. 1000 gelegen.

Über die Gründe für die gewachsenen Bewerberzahlen läßt sich trefflich mutmaßen. Es liegt nahe, in der gegenwärtig verschärften wirtschaftlichen Lage mit ihren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt den wesentlichen Faktor zu sehen. Ich sehe natürlich auch Gründe im Auswärtigen Dienst selbst. Er wurde in den letzten Jahren umfassend reformiert – auch und gerade mit dem Ziel, die Attraktivität für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen. Wenn schon mit immer weniger Menschen immer mehr geleistet werden muß und wenn schon die Lebensbedingungen an vielen Dienstorten eher schlechter als besser werden, dann sollten wenigstens die sonstigen Rahmenbedingungen so günstig wie möglich gestaltet werden. Stichworte aus der AA-Reform sind: Anpassung der Organisation an die aktuellen Anforderungen, weniger Hierarchie, mehr Personalführung, bessere Personalentwicklung, volle Nutzung der modernen Kommunikationstechnik. Für Einsteiger ist interessant, daß das Auswärtige Amt den Vorbereitungsdienst von zwei Jahren auf ein Jahr verkürzt hat.

Über den Auswärtigen Dienst wird auch verstärkt öffentlich nachgedacht, gesprochen und geschrieben. Christoph Bertram hat zusammen mit Friedrich Däuble den Band „Wem dient der Auswärtige Dienst?“ herausgegeben. Die Herausgeber kommen zu dem – für den Auswärtigen Dienst nicht unehrenhaften – Schluß, der Dienst insgesamt solle zur Personalreserve des Bundes für das neue Spektrum internationaler Tätigkeiten gemacht werden. Ein Buch aus der Feder von Amtsangehörigen, „Auswärtiges Amt – Diplomatie als Beruf“, ist inzwischen in dritter Auflage erschienen. Das spricht für ein verbreitetes Interesse am Auswärtigen Dienst.

Auch aktuelle Umfragen des Berliner tendence Instituts für Personalmarketing kommen zu bemerkenswerten Ergebnissen. Danach war das Auswärtige Amt unter hochqualifizierten jungen Juristen mit großem Abstand der attraktivste Arbeitgeber (40% im Vergleich zu den nächstplazierten großen Wirtschaftskanzleien mit ca. 12% und Unternehmensberatungen mit ca. 7%). Bei einer parallelen Umfrage unter Wirtschaftswissenschaftlern kam das Auswärtige Amt auf den 7. Platz als gesuchter Arbeitgeber (unter 50 „Adressen“).

Nun sagt Nachfrage noch nichts über Eignung. Eine Idee von der Qualität der jüngst in den Auswärtigen Dienst Eingetretenen bekommt, wer sich auf der Webpage des Auswärtigen Amtes die Lebensläufe der 58. Crew ansieht, die zum 1. Juli 2003 eingestellt wurde. Beispiel: Tjorven Bellmann studierte Islamwissenschaft, Geschichte und Europapolitik in Hamburg, Damaskus und Brügge. Praktika beim Orient-Institut in Beirut und dem Lebanon Field Office der UNRWA. Nach dem Studium zwei Jahre politische Referentin in der Delegation der Europäischen Kommission in Tel Aviv. Die Dame spricht Arabisch und hat Grundkenntnisse in Hebräisch und Persisch. Oder: Dr. Niels von Redecker. Als Soldat auf Zeit zum Übersetzer für die polnische Sprache ausgebildet. Studium von Jura und Geschichte in Freiburg, Hamburg und Bradford. Berufserfahrungen im Bundestag, im BMVg, im estnischen Justizministerium und in einer polnischen Anwaltskanzlei. Lehrbeauftragter an der Universität Dorpat, wissenschaftlicher Referent für Polen am Institut für Ostrecht. Spricht etwas Estnisch und Italienisch.

Solche Lebensläufe sind kein Beleg, aber ein Indiz für Eignung für den Auswärtigen Dienst. Sie zeigen wesentliche Erfordernisse für diesen Beruf: Auslandserfahrung schon während des Studiums, Praktika in berufsnahen Arbeitssituationen, Fremd-

sprachenkenntnisse. Hinzu kommen die erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale, von denen der Auswahlausschuß sich ein Bild zu machen versucht. Und dies alles auf der Grundlage eines erfolgreich absolvierten Hochschulstudiums. Den geeigneten Nachwuchs einzustellen ist – jedenfalls derzeit – an erster Stelle eine Frage der richtigen Auswahl; Bewerberinnen und Bewerber mit Format sind in ausreichender Zahl vorhanden.

Die zahlreichen Aktivitäten unserer Bewerber während des Studiums und vor allem danach (Praktika, Hospitationen, Post-Graduate-Studien) sind für uns ein so wertvolles Qualifikationsmerkmal, daß wir den damit verbundenen Nachteil eines doch recht hohen Eintrittsalters (über 29 Jahre) immer wieder in Kauf nehmen. Und umgekehrt ist das Anbieten von Praktika bzw. Ausbildungsstationen im Rahmen des Juristischen Vorbereitungsdienstes ein hervorragendes Mittel, den akademischen Nachwuchs für den Auswärtigen Dienst zu interessieren und zu qualifizieren. Die Nachfrage ist enorm: Im Jahre 2000 bewarben sich rund 800 Referendare, in diesem Jahr werden es wohl fast 1500 werden. 2002 haben wir ca. 600 qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern einen Ausbildungsplatz angeboten. Durchschnittlich 70% der in den letzten vier Jahren eingestellten Volljuristen hatten an dem Referendarprogramm des Auswärtigen Amtes teilgenommen. Ähnliches wäre zu berichten über das Praktikantenprogramm des Auswärtigen Amtes. Es ist in der Regel studienbegleitend und richtet sich an Nichtjuristen. Seit dem 1. April 2003 bietet das Auswärtige Amt auch Praktika in der Zentrale an. Das Auswärtige Amt profitiert auch von und unterstützt seinerseits Programme wie das Stiftungskolleg für internationale Aufgaben der Robert Bosch Stiftung (mit seiner vorzüglichen Verbindung zu Kollegphase und Arbeitsaufenthalt im In- und Ausland) und das Carlo-Schmid-Programm. Beide Programme helfen, solch imponierende Lebensläufe zu gestalten, wie ich sie erwähnt habe.

So viel zur Frage, ob das Auswärtige Amt derzeit den Führungsnachwuchs bekommt, den es braucht. Wenn es, wie Deutschland und Frankreich vorgeschlagen haben, zu einem europäischen Auswärtigen Dienst kommt, der sein Personal aus Kommission, Rat und nationalen Auswärtigen Diensten rekrutiert, dann wird das Auswärtige Amt auch dafür die richtigen Kandidatinnen und Kandidaten zur Verfügung stellen.

Ob wir in Deutschland auch den Führungsnachwuchs bekommen, der fit ist für eine Tätigkeit in europäischen Institutionen und internationalen Organisationen, dazu könnte Botschafter Stöckl, Koordinator für internationale Personalpolitik im Auswärtigen Amt, einiges sagen. Die Defizite in Deutschland haben in der Vergangenheit ja wohl insbesondere darin gelegen, daß zu wenige Deutsche sich konkret für solche Tätigkeiten beworben hatten und daß unsere Bewerber auf die Auswahlverfahren nicht gut genug vorbereitet waren. Sie wissen, wie viel sich in dieser Hinsicht inzwischen geändert hat. So stieg etwa der Prozentsatz deutscher Bewerberinnen und Bewerber bei den EU-Concours im Vergleich zum Zeitraum 1998 bis 2000 von 10,1 Prozent auf jetzt 19,3 Prozent. Und: Früher bestand nur jeder 20. deutsche Teilnehmer, heute jeder zehnte. Es hat zu diesem Thema ja auch im März diesen Jahres eine recht detaillierte Antwort der Bundesregierung auf eine parlamentarische Anfrage gegeben. Und es ist schon bezeichnend, daß Le Figaro am 31. Oktober vorigen Jahres schrieb: „Les Allemands réussissent mieux que les Français aux concours de la Commission.“

Ich möchte zum Schluß noch zwei Punkte ansprechen: Information und Vernetzung. Wer durch das Internet surft, findet viele Informationen für künftige internationale Führungskräfte. Ich fände es aber gut, wenn es eine interaktive Website gäbe, die ein Forum darstellt für Aspiranten auf eine internationale Karriere und für schon Aktive in der internationalen Arbeit, ein Forum, das Informations- und Erfahrungsaustausch ermöglicht, ein Forum, auf dem Ideen zur Diskussion gestellt werden können. Auf diesem Marktplatz könnten junge Einsteiger alte Hasen als Mentoren finden, Praktikanten in New York könnten ihre hoffentlich preiswerte Unterkunft weiterempfehlen, Studenten mit gleichen Interessen könnten voneinander erfahren und zusammenfinden. Schon existierende Netzwerke könnten miteinander in Kontakt treten. Und natürlich könnten auf diesem Forum Texte veröffentlicht werden, die Stipendiaten während ihrer Arbeitsaufenthalte bei internationalen Organisationen verfassen. Wenn es eine solche Website schon gibt, dann habe ich sie nicht gefunden.

**Kommentare**



## **Kommentar**

### **Dr. Peter Theiner**

Leiter des Programmbereichs Völker-  
verständigung I, Robert Bosch Stiftung

Der Appell zur Stärkung der internationalen Nachwuchsförderung in Deutschland muß mit konkreten Programmen hinterlegt werden. Deshalb hat die Robert Bosch Stiftung 1995 ihr Stiftungskolleg für internationale Aufgaben eingerichtet. Dabei handelt es sich um ein Stipendienprogramm für 20 deutsche Nachwuchsführungskräfte, die sich nach einem hochselektiven Auswahlverfahren – wir haben inzwischen weit über 200 Bewerbungen pro Jahr – 13 Monate in Deutschland und im Ausland weiterqualifizieren. Das Programm besteht im Kern aus aktiver Mitarbeit in internationalen Organisationen auf der Basis selbstdefinierter Projekte. Das Programmjahr ist durchzogen von intensiven Kollegphasen (Seminaren), in denen die Kollegiaten mit ausgewiesenen Experten der internationalen Beziehungen aus der Praxis zusammenkommen.

Wir haben dieses Programm, nachdem es zunächst auf Schwerpunktregionen, nämlich auf Mittel- und Osteuropa und den Nahen und Mittleren Osten fokussiert war, weltweit ausgerichtet, also „globalisiert“, so daß die Teilnehmer in allen Ländern der Erde ihre Praxisstationen absolvieren können. Wir haben das Programm auch erweitert um eine intensive und sehr erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Studienstiftung des deutschen Volkes. Deshalb bedauere ich, daß Herr Dr. Teufel heute nicht da sein kann. Es ist besonders erfreulich, daß wir das Auswärtige Amt inzwischen als Kooperationspartner des Programms gewonnen haben. Dies geschieht auf der Grundlage einer fruchtbaren Zusammenarbeit auch mit der Stabsstelle Internationale Personalpolitik des Auswärtigen Amtes, also mit Herrn Botschafter Stöckl und seinen Kollegen. Das Auswärtige Amt ist vor allem beim Bewerbungsverfahren beteiligt und unterstützt uns bei der Beratung der Kollegiaten hin auf praxishaltige Projekte, um die es immer wieder gehen muß, um nicht etwas Weltfremdes zu fördern. Ich darf ein Stichwort des derzeitigen Rektors des Stiftungskollegs, Professor Tono Eitel, aufgreifen: Es geht in dem Programm darum, mehr „Solanas“ heranzubilden und weniger „Mutter Therasas“. Es geht uns auch darum, einem gewissen Trend

zur Flucht aus öffentlichen Institutionen in die vermeintlich heilere Welt von Nichtregierungsorganisationen entgegenzuwirken. Insofern geht es also vor allem um verantwortungsvolle Mitarbeit in internationalen Organisationen des öffentlichen Sektors im In- und Ausland.

Wir können uns im Programm mit zehn Bewerbern pro Platz über mangelnde Nachfrage nicht beklagen. Inzwischen sitzen zehn Prozent der Absolventen fest im Sattel, auf einem Arbeitsplatz in einer internationalen Organisation. 87% sind in Positionen im In- und Ausland tätig, die maßgeblich international geprägt sind. Man sollte sich über die Quote von 10% nicht grämen, denn nach aller Erfahrung ist es gut, sich zunächst im Inland ein Standbein zu erarbeiten, bevor man sich in eine internationale Aufgabe im Ausland hineinentwickelt.

Wichtig ist uns in der Robert Bosch Stiftung, daß dieses Programm in einem Verbund steht. Wir betreiben schon seit den 80er Jahren ein Stipendienprogramm für 20 amerikanische Nachwuchsführungskräfte und inzwischen auch ein Programm für 25 Nachwuchsführungskräfte der öffentlichen Verwaltung aus Ländern Mittel- und Osteuropas. Wir sprechen also über eine Programmgruppe von insgesamt 65 Nachwuchsführungskräften aus insgesamt 6 Ländern. Und diese Programmgruppe ist wiederum in eine weitere Gruppierung von Nachwuchsförderungsprogrammen eingebettet, mit der wir inzwischen jährlich ca. 230 junge Menschen aus Deutschland und aus unseren Partnerländern erreichen. Wenn Sie so wollen, ist es das, was die Robert Bosch Stiftung in der internationalen Nachwuchsförderung praktisch in die Waagschale zu werfen hat. Uns geht es darum, daß die Vorbereitung von jungen Deutschen auf internationale Aufgaben in der Praxis verknüpft ist mit der Begegnung mit den Teilnehmern von „Incoming“ Programmen, daß sich also Deutsche mit Amerikanern, mit Polen, Tschechen und so fort in einem Forum der Begegnung, des praktischen und geistigen Austauschs treffen können. Ich erwähne am Rande noch die von uns geförderten internationalen Völkerrechtswettbewerbe und das Carlo-Schmid-Programm, in dem wir uns ebenfalls engagieren.

Die Aufgabe einer privaten Stiftung kann nicht der Umbau des Bildungssystems sein. Wir können allerdings zu Veränderungen anstiften. Dabei sollen neue Programme einen Anstoß zu einer sicherlich noch ergebnisoffenen Systemdebatte liefern. Wir hatten in den letzten 200 Jahren der Wissenschafts- und



Hochschulentwicklung nach Humboldt einen kontinuierlichen Prozeß des Anbauens, nicht des Umbaus. Dies hat unser Land einst im internationalen Wettbewerb sehr stark, ja überragend gemacht. Dies kann aber auch zu Stagnation und Rückschritt bei dramatisch veränderten Rahmenbedingungen führen. Etwa bei der anachronistischen Fortschreibung des Humboldt-schen Universitätsmodells unter Bedingungen des akademischen Großbetriebs, die seit den 60er Jahren zu beobachten ist.

Bei jeder Systemdebatte ist zu beachten, daß der Wettbewerb um die besten Studierenden und Lehrenden und um die besten Institutionen gestärkt werden muß. Dies – und nicht die Schaffung einer zentralen Ausbildungsstätte für Führungsnachwuchs – hat unser Land in der Vergangenheit in Bildung und Ausbildung international nachweislich sehr stark gemacht. Es spricht viel dafür, dieses „polyzentrische“ Modell des Wettbewerbs auch bei dringend notwendigen Reformen zu bewahren.

## **Kommentar**

### **Dr. Volker Meyer-Guckel**

Programm-Manager, Bereich Programm und Förderung, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Wenn ich Herrn Rudolph und Herrn Terberger und Herrn Fleig richtig verstehe, gibt es offenbar kein Rekrutierungsproblem für internationalen Nachwuchs, denn es wurde gesagt: Wir haben genügend fähige Bewerber. Das heißt, wir könnten eigentlich die Diskussion heute beenden. Aber gleichzeitig ist eben die Systemfrage aufgegriffen worden, und ich möchte meinen Kommentar hier ansetzen. Ich glaube nämlich erstens, daß uns eine internationale Ausbildung in der Breite fehlt, und daß man sich zweitens die Frage stellen muß, die Herr Zürn auch gestellt hat: Warum kommt eigentlich so wenig ausländische Elite nach Deutschland? Beides hängt mit der Systemfrage zusammen, die da lautet: Haben wir die Kaderschmieden, die solche Leute anziehen und die dann auch nach dem magischen Viereck, das Herr Zürn präsentiert hat, sozusagen in einer Art selbstreferentiellen Prozess Exzellenz hervorbringen?

Zur ersten Frage: Haben wir die Breite der internationalen Ausbildung? Dazu sage ich ganz klar: Nein. Es gibt zwar viel Internationalisierungs- – jetzt entschuldigen Sie den Ausdruck – „geschwafel“ an unseren Hochschulen, aber es gibt nur wenige durchgreifende Erfolge. Sicher: Die Quote der ausländischen Studierenden ist gewachsen, ohne Zweifel. Aber ob es immer die Besten sind, die da kommen, ob sie tatsächlich aus den Ländern kommen, an denen wir auch ein ökonomisch-politisches Interesse haben und ob sie auch wirklich erfolgreich studieren oder ihr Studium überhaupt abschließen, daran ist Zweifel erlaubt. Zweifellos gibt es eine Reihe von Studienfächern mit internationalem Anspruch, die in den letzten Jahren entstanden sind. Die Zusammenstellung, die die Bosch Stiftung recherchiert hat,<sup>1</sup> ist beeindruckend. Aber das sind in aller Regel Nischenprodukte, die nur wenige erreichen. Herr Zürn sagte in der Diskussion, englischsprachiger Unterricht sei

1 Übersicht über Studiengänge, Programme und Initiativen der internationalen Nachwuchsförderung in Deutschland. [Eine aktualisierte Fassung dieser Übersicht befindet sich im Anhang dieses Ergebnisberichts, Anm. d. Hrsg.]

so selbstverständlich, daß er es nicht mehr erwähnen will. Die Realität sieht anders aus: Der Stifterverband hat untersucht, wie viel englischsprachiger Unterricht an unseren Hochschulen tatsächlich stattfindet. Das betrifft gerade einmal zwei Prozent aller Studiengänge und 0,5 Prozent aller Studierenden, die in solchen Studiengängen eingeschrieben sind, wobei unter den englischsprachigen Studiengängen zumeist die Hälfte auf Deutsch und Englisch unterrichtet wird. Mit anderen Worten: Es gibt herzlich wenig englischsprachigen Unterricht an unseren Hochschulen.

Meine These ist: Einen wirklich internationalen Campus in Deutschland gibt es überhaupt noch nicht, wenn man vielleicht mal von der Europauniversität Viadrina absieht, die freilich die spezielle deutsch-polnische Variante pflegt. Wenn wir also die Frage stellen: „Wollen wir eine europäische Hochschule?“, dann müssen wir uns auch, bei Bejahung, in wirklich allen Bereichen dazu bekennen: Das beginnt bei der Verwaltung, wo jeder Englisch sprechen muß, das setzt sich fort beim Service, beim Mentorensystem, beim Auswahlsystem, beim Qualitätssicherungssystem (das von den deutschen Akkreditierungsagenturen im Augenblick noch ohne eine hinreichende internationale Perspektive, d.h. orientiert an internationalen Standards, geprägt wird), das setzt sich weiter fort bei englischsprachigen Lehrveranstaltungen, bei wirklich systematischen Kooperationen mit dem Ausland (und nicht nur Kooperationsbeziehungen, die zufällig durch persönliche Kontakte entstanden sind), beim Marketing und so weiter.

Ich behaupte: Wir haben keine Hochschule in Deutschland, die diese Strategie auf allen Ebenen verfolgt. Dabei wäre das doch eine wirkliche Profilbildungsstrategie! Wenn man sich die Leitbilder der Hochschulen ansieht, stellt man fest: Alle öffentlichen deutschen Universitäten haben das gleiche Leitbild. Das Alleinstellungsmerkmal sucht man fast immer vergeblich. Ein europäischer Campus wäre doch wirklich mal eine profilbildende Perspektive. Das hieße dann allerdings auch, daß man mit dem jeweiligen Bundesland dann entsprechende Zielvereinbarungen schließt, die z. B. beinhalten: Wir wollen 50 Prozent Ausländerquote und entsprechende Betreuungsquoten, Ausstattungen, Personal etc. Und genau dafür bekommen wir unser Geld und nicht für das umfassende Studienangebot, das 40 km weiter die nächste Hochschule auch bietet. Das zum Aspekt der Breite. Da könnte ich mir also viel mehr internationale Ausrichtung und Schwerpunktbildung vorstellen.

Damit komme ich zu dem anderen entscheidenden Punkt: Schwerpunktbildung in der Spitze. Wir finden hier eine Reihe von Initiativen und privaten Förderprogrammen, die sich des Themas angenommen haben. Es ist wirklich beeindruckend, was hier in den letzten Jahren entstanden ist. Vieles läuft über die Studienstiftung, eine weltweit einzigartigen Konstruktion, die wir allein deshalb haben, weil wir den Föderalismus haben. Wenn wir Institutionen wie Oxford oder Cambridge hätten, bräuchten wir die Studienstiftung nicht. Will man in diesem System bleiben, dann muß man bei seiner institutionellen Weiterentwicklung wohl auf private Initiativen setzen. Die Bucerius Law School ist ein wunderbares Beispiel für eine internationale Hochschule, die IUB in Bremen ist es auch. Ich nehme an, daß auch das Institute for Public Management so etwas werden kann. Aber die Frage ist doch: Muß das eigentlich immer eine private Initiative sein oder ist es nicht in der Tat eine nationale Aufgabe? Wenn es eine nationale Aufgabe ist, dann ist es aber ein Projekt, das Bund und Länder gleichermaßen betrifft. Wir haben das auch in der Forschung. Hier gibt es Großforschungsprojekte, die ein einzelnes Bundesland nicht meistern kann, deshalb hat sich die Forschungslandschaft zusammengeschlossen zu den außeruniversitären Forschungsinstitutionen, Helmholtz-Gemeinschaft, Max-Planck-Gesellschaft, Fraunhofer Institut usw. Das heißt, da wird Geld aus den Ländern und dem Bund gebündelt, weil einzelne Länder die Aufgabe finanziell nicht schultern können. Ich behaupte, daß das auch für die Lehre gilt: Eine exzellente Institution, eine wirklich Kaderschmiede, ist von einem einzelnen Bundesland nicht hervorzubringen, es muß also eine Aufgabe für Bund und Länder sein. Wir müssen uns also darüber verständigen – und das ist meine Anregung für die Föderalismuskommission, die vor zwei Tagen eingerichtet wurde – ob nicht auch die Ausbildung einer internationalen Elite ein nationales Interesse ist, was dann allerdings auch in einem nationalen Rahmen gefördert werden muß.

## **Kommentar**

**Dr. Markus Baumanns**

Geschäftsführer, Bucerius Law School

Während dieses Expertengesprächs war nun schon öfter die Rede von der Bucerius Law School. Aus welchen Gründen wurde sie von der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius gegründet?

- Die Stiftung will ein hochschulpolitisches Zeichen setzen, ein Modell in die Hochschullandschaft stellen, das all die Eckpunkte einer guten Hochschulausbildung umsetzt, von denen wir glauben, daß sie von grundsätzlicher Bedeutung für den Hochschulstandort Deutschland sind.
- Die Stiftung will einen greifbaren Beitrag zur Reform der Juristenausbildung in Deutschland leisten.
- Die Stiftung will einen konkreten Beitrag zu einer Diskussion leisten, die uns auch hier bei diesem Gespräch beschäftigt: Unsere Hochschule will unter anderem qualifizierten internationalen Führungsnachwuchs ausbilden.

Wie werden wir diesen Ansprüchen gerecht?

Wir wählen unsere Studierenden nicht nur nach ihren intellektuellen und zu erwartenden juristischen Fähigkeiten aus, sondern auch nach ihren sozialen und kommunikativen Kompetenzen, denen später in Führungspositionen entscheidende Bedeutung zukommen wird. Mit der Auswahl geben wir uns viel Mühe, wir halten sie für entscheidend. Wir suchen angehende Studenten, die gesellschaftspolitisch engagiert sind und ihr Engagement in der Hochschule ausleben können. Übertrieben gesagt haben wir in jedem Jahrgang 70 Prozent ehemalige Schüler- oder Klassensprecher, Schülerzeitungsmacher, die alle mehr wollen, als ausschließlich gute Juristen werden.

Das Studium selbst führt zum Ersten Juristischen Staatsexamen, vorher verleiht die Hochschule einen hochschuleigenen Bachelorgrad, wenn die im Laufe des Studiums erworbenen *credits* stimmen. Was machen wir anders als staatliche Universitäten?

Wir strukturieren das Studium stärker, Sie können sagen, wir verschulen es bewußt. Das läßt sich mit dem stark vorgegebenen juristischen Stoff gut machen. Wir verfahren so, damit wir schneller ausbilden können – zum Vergleich: Unsere Studenten studieren 3,5 Jahre bei uns, bevor sie sich zum Staatsexamen melden; an den staatlichen Universitäten sind es im Schnitt 5,5 Jahre. Wir wollen die Zeit für fünf Elemente nutzen, auf die es unseres Erachtens im späteren Berufsleben ankommt:

1. Wir bieten ein praxisorientiertes Studium an. Unsere Studenten machen intensive Praktika in internationalen Institutionen, beim Auswärtigen Amt, in zumeist international tätigen Kanzleien und Unternehmen. Neben unseren 13 Lehrstuhlinhabern unterrichten Praktiker bei uns, informieren über ihre Arbeit oder coachen unsere Studenten für die Teilnahme am Model United Nations Wettbewerb. An der Hochschule geht es uns dabei darum, den in Deutschland nicht einfachen Spagat zwischen anspruchsvoller Wissenschaft und Praxis zu gehen. Herr Zürn hat vorhin darauf hingewiesen, daß Wissenschaft und Praxis in Deutschland erhebliche Berührungspunkte haben. Das ist Teil des Problems der mangelnden Ausbildung von Führungsnachwuchs in Deutschland, dem setzen wir ein Modell entgegen.
2. Obligatorischer Bestandteil des Curriculums sind fundierte wirtschaftswissenschaftliche Kenntnisse.
3. Obligatorischer Bestandteil des Curriculums ist ferner ein Studium Generale, in dem unsere Studenten weit über den Tellerrand der Juristerei hinausblicken. Wir glauben nicht an den Schmalspurjuristen, sondern wissen, daß für eine Führungsaufgabe ein breiter Horizont in der Philosophie, der Geschichte, den Naturwissenschaften, im musischen Bereich, in der Persönlichkeit und den Möglichkeiten, die eigenen Neigungen weiter ausleben und pflegen zu können, von großer Bedeutung ist.
4. Die internationale Ausrichtung unseres Studiums ist für die Fragestellung, die uns hier zusammengeführt hat, von besonderer Bedeutung: Obligatorischer Bestandteil unseres Studiums ist ein Auslandstrimester an einer der 61 Partnerhochschulen in 15 Ländern der Erde, meist noch verbunden mit einem Auslandspraktikum, das ebenfalls durch die Hochschule vermittelt wird. Im Gegenzug kommen bis zu 70 ausgewählte ausländische Studierende von den Partnerhochschulen zu

uns, um ein englischsprachiges „Program in International and Comparative Business Law“ sowie verschiedene extracurriculare Aktivitäten wie Deutschsprachkurse und Exkursionen zur Entdeckung deutscher und europäischer Geschichte und Kultur wahrzunehmen. An dem Angebot können auch die daheimgebliebenen deutschen Studierenden der anderen Jahrgänge unserer Hochschule teilnehmen, so daß sich der Campus jedes Jahr von August bis Dezember in einen internationalen Campus verwandelt. Dieses Programm ist das einzige einer deutschen Universität, das zumindest mittelbar von der American Bar Association anerkannt wurde. Das heißt, die Heimatuniversitäten der bei uns studierenden Amerikaner erkennen die an unserer Hochschule erworbenen *credits* an. Wir holen die besten Studierenden von Spitzenunis aus aller Welt zu uns.

5. Schließlich bilden wir im Bereich der Schlüsselkompetenzen, der Soft Skills, aus. Neben entsprechenden Bestandteilen des Curriculums wie Rhetorik, Verhandlungsführung, Kommunikationstechniken und Mediation nehmen unsere Studierenden an internationalen Moot-Court Competitions teil. Heute tauchte immer wieder die Frage auf, was wir in Deutschland tun können, damit sich die Deutschen besser präsentieren im internationalen Wettstreit, bei internationalen Verhandlungen. Wir bilden unsere Studierenden vor dem Hintergrund dieser Fragestellung gezielt aus.

All diese Elemente finden Eingang in das Ergebnis des Bachelor-Abschlusses. Dann folgt ein Wiederholungsprogramm des juristischen Stoffes, bevor sich unsere Studierenden nach dem 11. Trimester zum Ersten Staatsexamen melden, das für Juristen in Deutschland immer noch die entscheidende Benchmark darstellt. Die ersten 87 Bachelorgrade haben wir am 1. Oktober 2003 vergeben. Die Studenten des ersten Jahrgangs 2000 an unserer Hochschule melden sich ab Frühjahr 2004 zum Staatsexamen, so daß wir die ersten Ergebnisse dieser entscheidenden Benchmark Ende 2004 werden vorweisen können.

Herr Bopp hatte mich gebeten, noch ein abschließendes Wort darüber zu verlieren, welche Vorteile wir haben, weil wir eine private und keine staatliche Einrichtung sind. Die Antwort lautet: Wir sind weitgehend unabhängig von staatlichen Vorgaben, wenn man einmal von der Beachtung des Hochschulrahmengesetzes und den Vorgaben absieht, die die Juristenbildungsordnung an unser Curriculum stellt. Erstgenanntes

war Voraussetzung für unsere staatliche Anerkennung. Wir unterliegen keinem Beamtenrecht, vergüten die Professoren leistungsabhängig, können Sondertantiemen für besonders herausragende Leistungen ausschütten, übernehmen nicht jeden Lehrstuhlinhaber automatisch in ein unbefristetes Dienstverhältnis, sind autonom, können Studiengebühren erheben und tun das aus Überzeugung, und tun seit gut drei Jahren vieles andere mehr, was in der Hochschuldiskussion zur Zeit theoretisch besprochen wird.

Unsere Freiheit nutzen wir, um zu zeigen, wie man es auch machen kann, um Wettbewerb anzuregen, um Diskussionen auszulösen und zu befördern.



**Beiträge zur  
Podiumsdiskussion**  
„Was sollte geändert werden?“



## **Beitrag Podiumsdiskussion Ministerialdirigentin Cornelia Peters**

Leiterin der Unterabteilung D-1 (Dienstrecht), Bundesministerium des Innern

Bei der Frage, die heute im Vordergrund steht, nämlich was mit Blick auf die deutschen Hochschulen und den internationalen Nachwuchs geändert werden sollte, geht es aus meiner Sicht zunächst eher um Aspekte der Personalwirtschaft. Die Dienstrechtsabteilung des BMI, die ich hier vertrete, ist – anders als man vielleicht erwartet – keine zentrale Stelle für Personalwirtschaft, sondern beschäftigt sich in der Tat eher mit den rechtlichen Grundlagen für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes. Die Personalverwaltung erfolgt vielmehr dezentral in den einzelnen Ressorts. Trotzdem sind Erfahrungen und Bewertungen vergleichbar.

Lassen Sie mich daher damit beginnen, wie ein sogenanntes klassisches Ressort mit internationalen Anforderungen umgeht. Die neuen Anforderungsprofile für Nachwuchskräfte enthalten das, was heute schon angesprochen wurde: internationale Kenntnisse. Das wird in Ausschreibungen gefordert.

Primär suchen wir in unserem Bereich nach wie vor Juristen. Das hat mehrere Gründe: Unabhängig davon, daß in der Verwaltung, aber besonders auch in einem Ministerium die Fragestellungen und Aufgaben oft stark juristisch geprägt sind, gibt es einen deutlichen Unterschied zwischen dem öffentlichen Dienst und der Wirtschaft. Mobilität muß anders hergestellt werden als in der Wirtschaft. In der Wirtschaft wechseln die Mitarbeiter die Firmen und können damit zusätzliche Kompetenzen entwickeln. In der Verwaltung muß eine Mobilität beim gleichen Arbeitgeber hergestellt werden, indem Nachwuchskräfte in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden. Das setzt ein breit einsetzbares Grundwissen voraus. In vielen Bereichen wird das auch heute noch mit juristischem Wissen erreicht. Aus der Erfahrung bei uns im Ministerium kann ich allerdings sagen, daß zwar der größte Anteil im höheren Dienst nach wie vor Juristen sind, aber andere Ausbildungen stark zugelegt haben. Heute wird viel mehr und viel konkreter darauf geachtet, wenn sich jemand bewirbt, z.B. mit interkulturellen Studienabschlüssen, ob diese Kenntnisse benötigt

werden, wo sie eingesetzt werden können und ob das dem Ministerium hilft. Es ist keine zwingende Voraussetzung, daß ein Bewerber Jurist ist.

Unsere Nachwuchskräfte werden zentral ausgewählt. Hier wird heute neben der fachlichen und sozialen Kompetenz auch auf interkulturelle Kompetenz geachtet. Erwartet werden Erfahrungen im Ausland, und es wird getestet, ob eine Fremdsprache beherrscht wird. In einem Sprachtest, der zunächst 1998 in einfacher Form eingeführt wurde, wird inzwischen geprüft, ob man nicht nur eine Sprache, wahlweise Englisch oder Französisch, übersetzen kann, sondern auch, ob eine mündliche Diskussion in dieser Sprache geführt werden kann. Dieser Sprachtest und der Auslandsaufenthalt werden in der Endbewertung als zusätzliches Plus gewertet. Wir sind aber insgesamt noch nicht an dem Punkt, daß Bewerber bei fehlenden Auslandsaufenthalten oder Sprachkompetenzen nicht eingestellt werden.

Was heißt das in Bezug auf die Ausgangsfrage: „Was sollte geändert werden?“ Aus meiner Sicht ist es heute viel wichtiger, im Bereich der „klassischen“ Ausbildung Internationalität in die bestehende Ausbildung zu integrieren, statt umgekehrt neue Ausbildungsgänge zu fördern. Die klassischen Berufe für den öffentlichen Dienst, wie z.B. die juristische Ausbildung, enthalten in der Ausbildung noch keine Fremdsprachen. Und, das wurde heute bereits erwähnt, in diesen Fächern gibt es noch keine fremdsprachlichen Vorlesungen. Nach meiner Kenntnis hat Passau ein gutes Modell gewählt, mit der Möglichkeit, Fremdsprachen als begleitendes Fach zu wählen. Gleichzeitig ist diese Komponente über ein Bonussystem in die Prüfungsordnung integriert. Man kann die Prüfung ohne Nachteile später ablegen. Hilfreich sind auch Erfahrungen im Ausland, um die interkulturelle Kompetenz vor Ort zu lernen. Das Erleben von verschiedenen Kulturen kann nicht abstrakt gelehrt werden. Deswegen hilft es, jede Form von Auslandsaufenthalten in ein Studium, auch in ein klassisches Studium, zu integrieren.

Die Bewerbungen in den letzten zwei bis drei Jahren haben gezeigt, daß es im Moment genügend Bewerber gibt, die diese Anforderungen erfüllen. Umgekehrt fordern diese Nachwuchskräfte die Personalverwaltung. Sie kommen mit dem Anspruch, internationale Erfahrung auch im Beruf zu nutzen und sie weiterzuentwickeln.

Im Personalentwicklungskonzept des Bundesinnenministeriums ist deshalb vorgesehen, daß ein regelmäßiger Austausch mit anderen Bereichen erfolgt. Der Auslandsaufenthalt spielt dabei eine wichtige Rolle. Primär wird gegenwärtig nach wie vor der Austausch mit den Geschäftsbereichsbehörden gefördert, um zunächst den „Konzerngedanken“ zu stärken. Das BMI verfügt noch nicht – wie manche andere Ressorts – über einen festen Bestand an „Auslandsstationen“. Die Notwendigkeit ist aber erkannt und wird entsprechend gefördert. Gleichzeitig haben wir begonnen, mit den international geprägten Nachwuchskräften einen Personalpool zu bilden, konkrete Anforderungsprofile zu erstellen und sie in diesen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Ziel ist es, den Austausch im internationalen Bereich zu stärken, aber auch, sie später wieder zurückzuholen und ihre Erfahrungen hier zu nutzen. Es soll ein planbarer Wechsel entstehen. Aber da stehen wir noch am Anfang.

Insgesamt gibt es natürlich noch einen großen Anteil von Mitarbeitern, die eingestellt wurden, als internationale Erfahrung noch nicht erforderlich waren. Hier versuchen wir, gestuft nachzuschulen. Von Basiskursen bis zu Auslandsaufenthalten gibt es vielfältige Möglichkeiten. Je nach Bedarf, also ob der Betreffende mittelfristig in eine auswärtige Verwendung geht oder im Kontext seiner täglichen Arbeit im nationalen Bereich mit EU-Aufgaben betraut wird, kann das passende Schulungsprogramm ausgewählt werden.

Es gibt auch die Möglichkeit, Zusatzausbildungen zu vermitteln. Dies wird aber eher selten genutzt. Hier sind wir noch nicht an dem Punkt, daß diese Zusatzqualifikationen – und das gilt sowohl für die Einstellung als auch im Bereich der Fortbildung – wirklich gewinnbringend für den Einzelnen in seine Personalentwicklung integriert werden. Ich denke, daß sich das in den nächsten Jahren ändern wird.

Nach wie vor werden die Beschäftigten in erster Linie über die Bundesakademie fortgebildet und geschult. In selteneren Fällen bieten wir Lehrgänge an Fachhochschulen an. Auch postgraduierte Studiengänge sind möglich und werden gefördert. Unterstützt wird dies durch Freistellungen, wenn berufsbegleitende Studien aufgenommen werden. Zusätzlich haben wir angefangen, in der Weiterbildung Kooperationen mit anderen Universitäten einzugehen, um auch hier den Austausch herzustellen und das Wissen zu vermitteln, das Universitäten zu internationalen Fragen haben. So gibt es in diesem Jahr

erstmalig eine Seminarreihe der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung mit der Universität Köln zum Thema „Die Zukunft Europas – aktuelle Entwicklungen“.

Lassen Sie mich zum Dienstrecht zurückkommen. Das Dienstrecht selbst ist nicht der richtige Ansprechpartner, um Anforderungen an die Hochschulen zu stellen. Aber das Dienstrecht hat natürlich eine indirekte Steuerungswirkung durch die Anforderungen, die anerkannt werden, sei es im Laufbahnrecht, sei es allgemein im Beamtenrecht. Sowohl die Bewerber als auch die Hochschulen werden auf diese Anforderungen reagieren.

Heute wurde eine Frage gestellt, die ich in diesem Zusammenhang beantworten möchte: Wie reagiert der öffentliche Dienst auf die neuen Bildungsabschlüsse? Auf Initiative der Kultusministerkonferenz hat die Innenministerkonferenz einen Beschluß hierzu gefaßt. Danach sind Bachelor-Abschlüsse eine Einstiegsvoraussetzung für den gehobenen Dienst unabhängig davon, ob sie an einer Fachhochschule oder einer Hochschule abgeschlossen werden. Während die Master-Abschlüsse einer Hochschule automatisch in den höheren Dienst führen, münden sie von den Fachhochschulen nur dann in den höheren Dienst, wenn die Studiengänge akkreditiert und zertifiziert sind. Das gilt sowohl hinsichtlich ihrer fachlichen als auch dienstrechtlichen Anforderungen.

Das Laufbahnrecht versucht grundsätzlich, mit Hilfe von generellen und objektiven Kriterien die erreichten Qualifikationen anzuerkennen. Hierzu gehört heute auch die Mobilität nicht nur im nationalen, sondern auch im europäischen Kontext. In Bezug auf Europa ist das Laufbahnrecht in den letzten Jahren mehrfach geändert worden. Ein wichtiger Schritt war hierfür im Rückblick die Öffnung der nationalen öffentlichen Dienste für EU-Mitarbeiter und damit die Anerkennung von Hochschuldiploma und beruflichen Befähigungsnachweisen. Die allgemeine Anerkennungsrichtlinie geht vom Grundsatz aus, daß Berufsangehörige, die in einem Mitgliedstaat die Qualifikationsvoraussetzungen für die Ausübung im öffentlichen Dienst erfüllen, grundsätzlich ausreichend qualifiziert sind, um diesen Beruf auch in einem anderen Mitgliedstaat auszuüben. Die Anerkennung ist also der Regelfall. Die Mitgliedstaaten behalten jedoch die Möglichkeit, bei wesentlichen Unterschieden das Ableisten von Ausgleichsmaßnahmen zu fordern. Für Absolventinnen und Absolventen eines auslän-

dischen Rechtsstudiums ist das eine gesonderte Prüfung, mit der – an der Fachhochschule des Bundes – die Kenntnisse des nationalen Rechts geprüft werden. Außerdem ist die Beherrschung der deutschen Sprache Voraussetzung für die Zulassung zum öffentlichen Dienst in Deutschland.

Darüber hinaus gibt es aber immer bestimmte Bereiche, von denen EU-Mitbürger ausgeschlossen werden können. Hierzu gehört nach den entsprechenden Anwendungsempfehlungen von 1996 der sog. Kernbereich der öffentlichen Verwaltung, wie z.B. Ministerien. Die Praxis handhabt das jedoch sehr offen und ihrem Bedarf entsprechend.

Insgesamt erkennt die Bundeslaufbahnverordnung heute Zeiten im öffentlichen Dienst auch in EU-Mitgliedstaaten an. Dieses reicht von Tätigkeiten bei der EU-Kommission bis zur Bundestagsverwaltung, kurz: alles, was zum öffentlichen Dienst gehört. Noch werden aber keine Vorzeiten, z.B. von wissenschaftlichen Mitarbeitern, anerkannt, wenn sie auf der Basis privatrechtlicher Arbeitsverträge geschlossen wurden. Das betrifft nicht nur den internationalen Bereich, sondern genauso den nationalen. Es ist geplant, das Beamtenrechtsrahmengesetz zu ändern. Um hier zu einer Öffnung zu kommen, sollen Vordienstzeiten aus allen Arbeitsverhältnissen für Probezeiten anerkannt werden, unabhängig davon, auf welcher rechtlichen Grundlage sie geschlossen worden sind. Das führt zu größerer Flexibilität gerade auch im Hinblick auf EU-Bereiche.

So weit vielleicht ein kurzer Abriß. Zum Schluß eine kurze Antwort auf die Frage: Was sollte geändert werden? Hilfreich und wünschenswert wäre, in die Studiengänge eine Förderung sowohl von Fremdsprachen als auch von Auslandsverwendungen zu integrieren. Je früher damit begonnen wird, desto mehr Kompetenz kann wachsen. Und dazu gehört natürlich auch das „Zuhausesein“ in internationalen Netzwerken. Internationale Netzwerke, die von Universitäten langfristig – also nicht nur während der Studienzeit, sondern auch danach – gefördert werden, können hier helfen.

## **Beitrag Podiumsdiskussion**

**Joachim Bitterlich,**

Botschafter a.D.; Executive Vice President  
International Affairs, VEOLIA Environnement,  
Paris

Ich möchte versuchen, nachdem ich ja vom öffentlichen in das „private Lager“ gewechselt bin, einige Beobachtungen, vielleicht auch eine paar konkrete Anregungen mitzugeben. Das erste ist, Frau Peters, Sie haben vorhin das Stichwort genannt: „Kulturen miteinander erleben“. Als ich in Paris Anfang dieses Jahres anfang, sagte mir einer der Herren des Vorstandes: Ihr Eintritt bei uns ist eine Kulturrevolution, denn auf der Ebene eines, in Deutschland würde man sagen Generalbevollmächtigten, d.h. an der Spitze des Hauses, sind Sie der erste Ausländer. Als ich meine erste Mail, die ich auf Englisch erhalten hatte, so auch beantwortete, rief mich am nächsten Tage dann einer der Herren freundlich an und fragte, wann die Übersetzung käme. Nur, lachen Sie bitte nicht darüber, ich kam an mit dem Gefühl, in Sachen Sprache seien wir Deutsche weitaus überlegen. Mitnichten. Ich merkte das dann bei der Rückkoppelung nach Deutschland, in Firmen vergleichbarer Größe und vergleichbarer Internationalität: Es wird überall in gewisser Weise mit Wasser gekocht. Und das gilt für den privaten Bereich genauso wie für den öffentlichen Bereich, auch für den Auswärtigen Dienst.

Ich muß eines offen sagen: Wir haben in der Ausbildung versagt, und zwar in Bezug auf Fremdsprachen. Ich mache hier dem öffentlichen Dienst im Sinne von öffentlichem Dienstrecht keine Vorwürfe; wo ich den Vorwurf ansetze, ist konkret die Schulausbildung von Anfang an bis hin zur Gymnasialausbildung einschließlich der Universitätsausbildung. Da haben wir Deutsche einen Entwicklungsrückstand gegenüber anderen Ländern. Zwei Fremdsprachen sollten Pflichtfächer sein.

Das zweite ist das Kennenlernen anderer Mentalitäten. Mein Plädoyer gilt der Einführung eines Kurses, zumindest unter Europäern, in europäischer Zivilisation. Ich gebrauche diesen uralten Terminus, der um die Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert Usus war und den die heutige jüngere Generation gänzlich vergessen hat; einfach um mehr zu wissen, mehr zu



kennen über Hintergründe, Umstände, Denkweise, die Denke, die Mentalität, die Literatur, etc. der Nachbarn. Ich sage Ihnen, warum. Ich merke dieses sehr stark, wenn ich Brüsseler Tätigkeiten vergleiche. Ich übe eine ähnliche Tätigkeit aus, wie es auch im öffentlichen Bereich üblich ist, nämlich als eine Art Lobbyist. Ich versuche, Gesichtspunkte einer privaten Firma mit Hilfe öffentlicher Verwaltung, aber auch direkt, in Brüssel durchzusetzen, und merke, wie dort die Vorbereitungen von hohen Beamten, von Spitzenbeamten, aber auch von Leuten aus der Privatwirtschaft gleichermaßen bei verschiedenen Ländern völlig unterschiedlich sind. Und ich behaupte, Deutsche und Franzosen haben einen Entwicklungsrückstand gegenüber manchen anderen. Das heißt, wenn ich einfach vergleiche, wer setzt etwas durch in der Brüsseler Szene, so sind vor allem die Engländer, aber auch manch andere grundsätzlich durchsetzungskräftiger, als wir es sind. Und da wünsche ich mir eine bessere Grundlage. Das kann ein Ministerium selbst kaum leisten, das muß im Vorfeld gemacht werden.

Ein weiterer Gesichtspunkt, den ich nennen wollte, ist Mobilität. Auch in der Wirtschaft wird Mobilität innerhalb großer Konzerne gepflegt. Nur, wenn Sie schon Dienstrecht erwähnt haben, ich will jetzt hier nicht in diese Debatte eingreifen, die Zeit fehlt dazu, denn es gäbe genug Schelte dafür, nur, was wir brauchen, ist die Öffnung für Außenstehende, und zwar eine wirkliche Öffnung, nicht eine Pseudoöffnung bitte, und die gleiche Öffnung für die eigenen Leute nach draußen. Es gibt genug Dienstrechtsmodelle in anderen Ländern in Europa hierfür. Sie brauchen noch nicht mal über den großen Teich zu gehen. Es ist bekannt, wie es geht, wie es gemacht wird. Und ich halte dieses für ein „Must“, um eine stärkere Vernetzung zwischen Politik und Wirtschaft, um Veränderung zu erreichen.

Nächstes Stichwort, und damit das vorletzte: Studium, Curricula, Elitenbildung. Was ich sehe, wenn ich Bewerber oder Curricula vergleiche oder auch, wenn ich gestandene Leute vergleiche und mir ihren Hintergründe anschau, ist, was wir brauchen, Auslandspflichtjahre und nicht Auslandspseudojahre, die mit einem Gefälligkeitszeugnis enden, der gute Mensch zurückkommt, hat ein wunderschönes Papier dabei. Dahinter ist zu wenig. Was wir brauchen, ist, was die Franzosen heute bereits haben, in allen Elitestudiengängen, ist das Auslandspflichtjahr und mit voller Integration der Ergebnisse des Pflichtjahres, der Examina in die eigenen nationalen Examina. Ich nehme als Beispiel meinen eigenen Sohn, Diplom-

Ingenieur Informatiker, hat sein letztes Studienjahr in Oxford absolviert, die Oxforder Master-Prüfung wurde bei den Franzosen als voller Teil der Ingenieurprüfung anerkannt, er mußte nur noch die mündliche Prüfung machen. Das gehört dazu. Und dieses ist für mich letztlich das Wichtigste.

Ob wir eine internationale Universität brauchen, weiß ich nicht, da habe ich Zweifel. Die Universitäten sollten internationaler werden. Was wir aber wirklich dringend bräuchten, ist etwas anderes, und das ist eine gemeinsame Ausbildung unserer Spitzenleute mit Richtung auf Brüssel, wo sich ja der Kern unseres Geschäfts mit anderen Ländern abspielt. Es gäbe eine ganz einfache Lösung. In Frankreich habe ich für die ENA, zu deren Verwaltungsrat ich gehöre, vorgeschlagen, daß wir die europäische Ausbildung in Straßburg konzentrieren und dieses auch den Deutschen ganz bewußt anbieten, die Ausbildung von Spitzenbeamten aller Ressorts für das künftige europäische Geschäft. Ich habe nur ein kleines Problem, das mir sofort gestellt wurde von der französischen Seite: Wer könnte denn der deutsche Partner sein? Uns fehlt der Partner, da ist ein Problem.

## **Beitrag Podiumsdiskussion**

**Prof. Dr. Stephen F. Szabo**

European Studies, The Paul H. Nitze School  
of Advanced International Studies,  
The Johns Hopkins University

I do not come here as an American *Besserwisser*. We have our own models in the United States and some of these can apply to the German experience, but some certainly cannot. The American university system has many problems including budget cuts and underfunding, overcrowding of class rooms and soaring costs.

My experience is as an administrator and faculty member of a professional school. We are primarily a Master of Arts program with a strong policy orientation. Speaking from this experience, I would like to address some of the efforts at reform and innovation in Germany.

Johns Hopkins was the first American university to be created in the image of the Humboldt model. The president of Johns Hopkins came to Germany in the 1870s, looked at the system and returned to introduce the first research university in the United States. Would we do that today? No. I do not think many educators and administrators in the United States would take the current German university system as a model. Rather German universities are viewed as more of a problem than a model. It may not be fair, but I think that is the perception. However, I think the direction of reform that we have been talking about, the Bologna model, the work of the von Dohnanyi commission in Hamburg, Bucerius and Hertie, makes it clear that there is an understanding in Germany that change has to come. Whether it will come within the universities or whether it has to come in professional schools outside or somehow linked to universities, is one of the issues I would like to address.

European, especially German, institutions would have a great comparative advantage over American institutions. What the EU is doing today in regard to governance and economic integration is more relevant to more countries than the American model as most states find the experience in small

to middle-sized cooperation, integration and consensus building to be more directly relevant to their challenges and possibilities. Americans seemed to have lost this consensus approach over the last few years, and I am hoping that we will get it back, but the emphasis on sovereignty and unilateralism apply more to the American model, and this model is a very parochial one with limited appeal to the vast majority of states which make up the global system.

While Europeans have a comparative advantage in the area of governance, the point that Mr Bitterlich and others have made is a good one, namely: should these be German schools or European schools? A good discussion is needed on this issue. The French still think of themselves as French in the EU, and the British think of themselves as British, and so I think to some extent the Germans are almost condemned to have some kind of German approach to this as well.

In my view, reform is going in the right direction in Germany with the Bachelor and Master's reforms. The move towards a *Praxisorientierung*, internships, career placement, these are very good signs. But as we have said – *Ohne Geld geht nichts*. And it is very unlikely that German universities are going to have much *Geld* in the future. The idea of an independent school of governance is a good model to follow because there will be a need for more private funding and tuition-based education if innovation is to occur.

Gesine Schwan said correctly this morning that it makes sense to have these schools as part of the university. At SAIS we are part of the university. The Kennedy School is part of the university, but both schools are very independent. We raise our own money, we have our own budgets, we hire our own faculty, we develop our own curriculum, so it is not impossible to have a sort of semi-private or private professional school still linked to a university. And that might be one option to consider.

German universities also need to recognize foreign degrees. My research assistant in Washington is a young German woman and I asked her, "What do you think is wrong with the German system?" And she said, "My work here at SAIS, my Master's degree, will not necessarily be accepted back in Germany." So that is clearly a problem. I know that the Bologna process is trying to work on this but that is certainly something that needs to be done as well.

The use of practitioners in teaching – what we call adjunct faculty, people who are not full-time faculty but who are in the business sector or in government and come in and teach a course or two – is very important. About half of our courses are taught in Washington by non-faculty members, by people in the IMF, the World Bank, the US Treasury, NGOs and so on. So this is another dimension that should be looked at in the German case.

The idea of joint degrees is another area of great interest that could be incorporated in the German case. A lot of our students will do a joint degree – a law degree and an international affairs degree in cooperation with another professional school. My school has these programs with the Wharton School, with Stanford Law School and so on. So students can obtain MBAs or law degrees and an international degree with both schools shortening the required time at their school. Certainly some sort of joint programs with a German professional school, with American, European or Asian professional schools is very important. This is already happening at *Sciences Po*. What strikes me about the French: they are fundamentally opening up their universities, particularly the *Sciences Po*, but also the Sorbonne and business schools as well, realizing that they simply have to do this in the context of globalization. And they are doing a very good job. Some kind of institutionalized partnerships between professional schools in Germany and professional schools in other countries is important.

I would also emphasize life-long learning or executive education as an important function for professional schools, not only in terms of providing a service to the government and to business by bringing people back at mid-career for shorter, more practice-oriented seminars, but also as a means of raising money and of attracting support from the private sector. This will be crucial for the professional schools that might develop here or at the European level.

I would also emphasize the importance of networks. Many of our students come to SAIS to meet other students and to get into the SAIS international network. The Kennedy School does the same thing. Certainly having a network in the private sector through executive education is part of this, but the alumni network is also very important. German professional schools would probably want to have a large number of the

students be non-German. Thirty-five percent of our students are non-American. We have been becoming increasingly less American in the last twenty years, and this provides us not only with a multicultural perspective but an extensive network, a global network. So we would know the finance minister in Jakarta and he or she would know their counterpart in Germany. I think this is extremely important for any program here in Germany or in the US.

Finally, I would reinforce the emphasis upon interactive learning aspects, interactive teaching and learning at professional schools. I was here last week at the Stiftung Wissenschaft und Politik. SWP is looking at itself, doing an evaluation of where it is going in the future. One of the things that struck me was the continual concern I heard from researchers there about the inability of getting policy-oriented students from universities. SWP has to put them through learning-by-doing experiences for up to two years. They are not coming out of the universities able to write short memos and to think about what the policy meaning is of their academic experience. Professional schools are very good at doing this because they will take people with very good theoretical training in universities and give them the ability to write short memos, to do case studies, to work on simulations and to experience interactive learning in a small group setting. I worry about the universities in Germany being able to create their own professional schools given the huge numbers of students and given the teaching techniques that apply in most German universities.

I will conclude by urging you to think about adding a few of these small professional schools on top of the system as opposed to trying to do everything in the existing system, while at the same time not giving up on reforming the system. I want to emphasize that I have been discussing a very specific type of public policy school. I am not talking about *Naturwissenschaft* and other disciplines. I would also re-emphasize what is being said here about multidisciplinary, general knowledge. We at SAIS blend regional expertise with so-called functional studies, things like environmental studies and security studies. And of course, economics is extremely important, in our curriculum we try to shape generalists. Students have some specialization, but graduates of these kinds of schools are going into the kinds of careers where they cannot be too specialized because they really have to have a broader perspective. And I would hope that a professional

school in Germany would help get over one of the biggest problems that I see in Germany, which is the sort of “stovepiping” or overcompartmentalization where everybody is in a self contained structure and, for example, the public sector does not take in many people from the private sector and vice versa. Why should a person like Jürgen Schrempp, for example, not have the opportunity for a political career as well? I hope these new schools will bring together both the private and public sector because 45% of our students go on to the private sector when they graduate with their degrees. This is a broad trend in the US, so why try to separate the private and public sector?

## **Beitrag Podiumsdiskussion**

### **Dr. Hans Höller**

Vice President Corporate Recruiting & Sourcing, Siemens AG

Bevor ich zu konkreten Hinweisen und Anregungen komme, lassen Sie mich zunächst einige Zahlen zu Siemens nennen: Im Jahr 2002 hat Siemens weltweit rund 11 000 Mitarbeiter mit Hochschulabschluß eingestellt, sie verteilen sich ganz grob etwa zur Hälfte auf Europa sowie zu jeweils einem Viertel auf Asien und die beiden Amerikas. Rund drei Viertel dieser Mitarbeiter mit Hochschulabschluß hatten einen First Cycle Degree (Bachelor), nur in Deutschland ist die Situation umgekehrt: Dort hat die überwiegende Mehrzahl der Eingestellten ein Universitätsdiplom (über 60%) und der Rest ein Fachhochschuldiplom, das wir etwa mit dem Bachelor gleichsetzen. Inwieweit dahinter zwingende Gründe stehen, ist eine andere Frage.

Internationalität von Studenten wird oft in Verbindung gebracht mit Spitzennachwuchs. Was sind unsere Anforderungen an Spitzennachwuchskräfte? Dies ist zunächst einmal ein „Excellent Academic Record“, das heißt, sie müssen unter den Besten sein in ihrem jeweiligen Fach. Dazu kommt ein starker internationaler Hintergrund, also längerer Auslandsaufenthalt und Sprachkenntnisse. Sicheres Englisch ist gewissermaßen Minimalvoraussetzung. Vergleicht man dieses Profil mit dem eines so genannten „Normalabsolventen“, dann sind die Anforderungen zwar insgesamt niedriger, das Bild sieht aber nicht grundsätzlich anders aus. Auch dort wird Englisch gefordert, auch dort sind Auslandspraktika sehr erwünscht. Das heißt also, die Thematik Internationalität ist nicht so sehr eine Frage einer kleinen Gruppe von Spitzennachwuchskräften, sondern mehr und mehr Normalität. Das ist etwas, das meines Erachtens auch bei der Ableitung von Maßnahmen berücksichtigt werden muß.

Bei diesen Maßnahmen möchte ich im folgenden vor allem Punkte herausstellen, die nicht die grundsätzliche Veränderung von Rahmenbedingungen betreffen, sondern eher konkrete Einzelthemen, die auch jetzt bereits realisiert werden können.



Zunächst aber ein Punkt, der aus unserer Sicht nicht zusätzlicher Maßnahmen bedarf. Es ist das Interesse an einer internationalen Ausrichtung des Studiums, z.B. durch Auslandssemester oder Praktika. Dieses Interesse ist bei deutschen Studenten mittlerweile stark ausgeprägt. Auch ist der Anteil von Studenten, die über Auslandserfahrungen verfügen, im internationalen Vergleich sehr hoch. Ein weiterer Punkt, bei dem der Bedarf aus unserer Sicht eher gering ist, sind spezielle Studiengänge, die die Bezeichnung „international“ im Namen tragen. Das ist heute bereits einmal angesprochen worden. Auch ich sehe die Gefahr, daß auf diese Weise Nischen-Studiengänge entstehen, die sehr stark fokussiert sind, mit der Gefahr, am aktuellen Bedarf vorbeizuzielen. Notwendig ist meines Erachtens die internationale Ausrichtung aller Studiengänge. Bei uns sind dies schwerpunktmäßig Technik und Wirtschaft.

Was kann man tun, um Internationalität im normalen Studium stärker zu verankern? Etwas, das sich aus unserer Sicht hier sehr bewährt hat, sind Netzwerke von Universitäten und Unternehmen. Ich möchte nur zwei Beispiele nennen: Es gibt UNITECH, einen Zusammenschluß führender europäischer technischer Hochschulen (aus Deutschland ist die RWTH Aachen beteiligt), sowie CEMS, einen vergleichbaren Zusammenschluß auf dem Gebiet der Wirtschaftswissenschaften (deutsches Mitglied ist die Uni Köln). Solche Netzwerke sind vergleichsweise einfach zu bewerkstelligen und bewirken vor allem, daß nicht irgendwelche „internationalen“ Inhalte in ein ansonsten national geprägtes Studium hineingetragen werden, sondern daß das Studium, z.B. durch Aufenthalte im Ausland, international ausgerichtet wird. Außerdem kann eine Stärke der deutschen Hochschulausbildung – der enge Bezug zur Praxis – weiter verstärkt werden, indem man den Anteil an Auslandspraktika erhöht oder sie für das Studium verbindlich macht. Der neue europäische Hochschulrahmen verbessert die Voraussetzungen hierfür ganz entscheidend und ich halte es für wichtig, dieses Potential auch wirklich auszuschöpfen. Durch das Credit Point System werden ganz neue Möglichkeiten geschaffen, gewissermaßen mosaikförmig Studienbausteine von verschiedenen Hochschulen im In- und Ausland zu kombinieren. Daher die Anregung, diese Möglichkeiten auszuschöpfen und im Zweifel mit der Anerkennung von Studienleistungen lieber etwas liberal umzugehen. Für mich bedeutet ein europäischer Hochschulraum mit modularem Studienaufbau und Nutzung des neuen Systems eine Studienreform. Er

bedeutet nicht, bestehende Studiengänge einfach umzubenennen, z.B. dadurch, daß ein Vordiplom das Etikett Bachelor bekommt. Dies wäre nicht zuletzt deswegen ein großer Fehler, weil damit die neuen Studiengänge automatisch diskreditiert werden, und dieser Effekt könnte sehr lange nachwirken.

Noch eine Bemerkung zu Bachelor/Master: Wir stehen dieser Einführung sehr aufgeschlossen gegenüber und sehen darin vor allem Chancen für die deutsche Hochschulausbildung. Allerdings möchte ich anregen, diese Diskussion etwas entspannter zu führen und nicht so sehr in dem Sinne: Das eine ist besser als das andere. Es geht zunächst darum, Abschlüsse kompatibel zu machen. Dabei müssen wir schlicht akzeptieren, daß das weltweit vorherrschende System auf Bachelor und Master aufbaut.

Studienaustausch und gegenseitige Anerkennung von Studienleistungen zur Förderung der Internationalität sind Schritte, die verhältnismäßig einfach zu realisieren sind. Es wurde vorhin angesprochen, daß die Absolventen von Universitäten aus dem Ausland auch nur mit Wasser kochen. Wir können dies sehr wohl bestätigen, gerade für Ingenieure. Die Ingenieurabsolventen deutscher Hochschulen sind häufig qualitativ ganz ausgezeichnet und auch entsprechend auf dem Arbeitsmarkt gesucht. Eine Schwäche dürfte eher darin liegen, daß sie sich in vielen Fällen nicht so gut präsentieren wie Studenten aus anderen Ländern. Die Frage sei gestattet: Liegt es an unserer Hochschulausbildung? Im allgemeinen fördern wir nicht die Präsentation von irgendwelchen Resultaten, im Vordergrund stehen häufiger abrufbare Prüfungsleistungen. Deswegen sollte die gekonnte Präsentation von Ergebnissen auch als Element eines Studiums begriffen werden und nicht als etwas, das – etwas salopp formuliert – in die Nähe der Schaumschlägerei führt.

Soweit einige Punkte, die mehr den Studieninhalt betreffen. Lassen Sie mich nun auf Institutionen eingehen und das, was sich dort ändern sollte. Folgt man Zahlen, wie sie zum Beispiel vom DAAD verfügbar sind, studieren derzeit rund 220.000 ausländische Studenten an deutschen Hochschulen. Wir dürfen allerdings nicht übersehen, daß hiervon ein sehr hoher Anteil auf Geisteswissenschaften oder Fächer wie Musik entfällt. Deutlich geringer sind die Zahlen bei wirtschaftswissenschaftlichen oder technischen Fächern. Gerade über diese werden aber spätere Wirtschaftsbeziehungen geknüpft, Standards

geprägt oder Meinungen über Deutschland bei künftigen Entscheidungsträgern in anderen Ländern beeinflusst. All dies ist für unser Land als Wirtschaftsnation sehr wichtig. Hier setzen den Takt im Moment die Universitäten in den Vereinigten Staaten, aber auch zum Beispiel in Australien. Dort wird Bildung als Wirtschaftsgut verstanden, als etwas, das exportiert wird. Für unsere Ohren mag das sehr profan klingen, wenn ich sage: Bildung ist als ein Produkt zu verstehen, das vermarktet werden muß. Diese Vermarktung geschieht über Orientierung am Bedarf und herausragende Qualität. Dabei müssen zwei Personenkreise als Kunden verstanden werden. Die eine Gruppe von Kunden sind die Abnehmer der Studenten, also zum Beispiel die Unternehmen, die andere sind die Studenten selbst. Studenten müssen als Kunden verstanden werden, denen gegenüber die Hochschule sich vermarkten muß und ein attraktives Produkt anbieten muß.

Was steckt dahinter? Zunächst einmal die Notwendigkeit, diese Kunden auch zu betreuen. Hier gibt es wirklich deutliche Unterschiede in der Art, wie zum Beispiel ein deutscher Student, der an eine Hochschule im Ausland geht, dort betreut wird, oder der Art, wie ein ausländischer Student, der nach Deutschland kommt, betreut wird. Es mag Ursachen geben, die nicht so leicht zu ändern sind, zum Beispiel haben wir im Allgemeinen keine Campusuniversitäten, die vieles leichter machen. Es gibt aber auch hier Dinge, die verhältnismäßig einfach geändert werden können, indem zum Beispiel Personen definiert werden, die sich um Studenten aus dem Ausland kümmern.

Ein Thema, das ebenfalls zur Vermarktung gehört, ist, das *placement* von Studenten aktiv zu betreiben. Auch renommierte Hochschulen in anderen Ländern sind sich nicht zu schade, ihre Studenten zu plazieren, letztlich also – ich gebrauche den Begriff bewußt wieder – zu vermarkten. Für uns hat dies meistens noch einen negativen Beigeschmack.

Ein Punkt, an dem aus meiner Sicht Veränderungen an den Hochschulen notwendig sind, ist die Auswahl der Studenten. Mir ist sehr wohl bewußt, daß es hier grundsätzliche Schwierigkeiten gibt, aber es existieren ja zum Beispiel auch Experimentierklauseln. Ich denke an einen Fall, in dem eine Hochschule die Möglichkeit hatte, ihre Studenten auszuwählen und sich dann doch dafür entschied, als einziges Kriterium die Abiturnote zu wählen. Vordergründig hat dies einige Vorteile:

Es ist justitiabel, einfach zu handhaben und macht weniger Arbeit. Aber es ist sicherlich nicht im Sinne des Erfinders. Die Auswahl ihrer Studenten ist meines Erachtens eine der ganz zentralen Handlungsmöglichkeiten für die Universität. Im Regelfall hat sie diese derzeit nicht im notwendigen Maß. Wenn sie gegeben ist, muß sie dann aber auch genutzt werden.

Erneut ein Punkt, der bereits angesprochen wurde und ebenfalls leicht zu realisieren ist: Die Betreuung und Nutzung der Alumni. Wir sollten nicht die Bedeutung der Alumni-Vereinigungen unterschätzen. Wir müssen sie verstehen als Institutionen, die durch ihre Netzwerke helfen, Studenten zu plazieren oder aber Mittel für die Universitäten zu beschaffen. Alumni-Vereinigungen werden ein großes Thema in Deutschland sein, gerade weil unsere Universitäten im Allgemeinen nicht wohlhabend sind. Alumni können hier sehr tatkräftig helfen. Eine größere Universität in Deutschland hat meines Wissens in der jüngeren Vergangenheit einen hohen zweistelligen Millionenbetrag zusammen bekommen, indem sie über ihre Alumni ein systematisches Fundraising betrieben hat. Die Mittel, die auf diesem Wege generiert werden, sind die Voraussetzung dafür, daß die Hochschule anschließend auch wirklich unternehmerisch agieren kann.

Von mir noch nicht gesondert angesprochen ist das Thema des Dienstrechtes mit der Verbeamtung der Hochschullehrer. Sicherlich ist dies eines der Schwersten. Trotzdem sollte man sich die Frage stellen, ob wirklich alle Möglichkeiten bereits ausgeschöpft sind, außerhalb der Verbeamtung von Hochschullehrern geeignete Personen aus anderen Ländern, aus anderen Professionen, diese berühmten Quereinsteiger, an eine Hochschule zu bekommen, und sei es nur befristet.

Abschließend sei noch ein Punkt genannt, der im Zuge einer Internationalisierung der Hochschulausbildung wohl auch eines der großen Themen sein wird: Studiengebühren. Nach meiner persönlichen Überzeugung werden sie kommen, da auf anderem Wege die Hochschulen langfristig nicht über die notwendigen Mittel verfügen werden. Und diese Studiengebühren werden dann hoffentlich auch dazu führen, Bildung als ein kostbares Gut anzusehen, das durchaus einen gewissen Aufwand in der Vermarktung verträgt.

**Beitrag Podiumsdiskussion**  
**Prof. Dr. Rudolf Hrbek**  
Institut für Politikwissenschaft,  
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Mit den folgenden kurzen Bemerkungen und Hinweisen sollen Maßnahmen angeregt werden, die die Anliegen der Berliner Initiative zu fördern geeignet sind.

1. *Überprüfung, Reform und Ergänzung von Studienangeboten*  
Bei Überlegungen zur Reform von Studienangeboten bzw. zur Einführung neuer Studienangebote, sollte zweierlei deutlich unterschieden werden.
  - Die Einrichtung grundständiger neuer Studiengänge (also etwa BA, MA nach internationalen Maßstäben), die auf das Anforderungsprofil internationaler Führungskräfte ausgerichtet sind.
  - Einrichtung von kürzeren (in der Regel wohl einjährigen) Aufbaustudiengängen für Postgraduierte.  
Insbesondere Aufbaustudiengänge sind besonders vielversprechend. Sie sollten auch als berufsbegleitende Weiterqualifikation möglich sein, wobei das Studium dann entsprechend länger dauert. Voraussetzung hierfür ist, daß die Lehrinhalte als Module angeboten werden.
2. *Praktika, insbesondere im Ausland*  
Es wäre nützlich, einen größeren Pool geeigneter Praktikumsstellen zu schaffen, zu dem nicht nur diplomatische Vertretungen oder internationale Organisationen gehören, sondern auch ausländische Niederlassungen von Unternehmen oder Verbänden/Organisationen. So könnte auch die größere Durchlässigkeit zwischen Wirtschaft, Politik und Verwaltung gefördert werden.  
Für Einzelfälle sollte es mit Mini-Stipendien möglich sein, die durch ein Praktikum entstehenden zusätzlichen Kosten (weil etwa die Wohnung am Studienort bei einem kürzeren Praktikum beibehalten wird) wenigstens teilweise zu decken.
3. *Aspekte der Lehre und des Lehrangebots*
  - Als Lehrende sollten mehr als bisher Praktiker, auch im Ruhestand befindliche, einbezogen werden. Deutsche Studierende im Ausland, insbesondere in den USA, unterstreichen immer

- wieder, wie positiv sie das Lehrangebot dieses Personenkreises dort empfunden haben.
- Es muß sichergestellt werden, daß es an deutschen Universitäten Spezialisten für bestimmte Weltregionen bzw. Staaten/ Staatengruppen gibt. Dabei geht es nicht um die Einrichtung einer einzelnen, isolierten Professur, sondern um Schwerpunktbildungen einschließlich eines entsprechenden Umfelds benachbarter Fächer. So wurde beispielsweise an der Universität Tübingen jetzt im Bereich der Sinologie eine C4-Professur für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft des modernen China (einschließlich Hongkong, Macao, Singapur und Auslandschinesen) eingerichtet. In der Japanologie ist ein entsprechendes Projekt auf dem Weg der Verwirklichung.
  - Um deutsche Hochschullehrer besser auf die Ausbildung internationaler Führungskräfte vorzubereiten, benötigen sie selbst Auslandserfahrungen. Diese können über Gastprofessuren, aber auch über entsprechende Praktika erworben werden.
  - Dem Ziel der Ausbildung internationaler Führungskräfte dient auch der verstärkte Einsatz von Gastprofessoren und Gastdozenten aus dem Ausland.
  - Einzelne deutsche Universitäten haben bereits gute Erfahrungen mit „Niederlassungen“ an ausländischen Universitäten gemacht. Solche Einzelprojekte sollten vermehrt entwickelt werden, einschließlich des Angebots gemeinsamer Abschlüsse. Auch hierfür existieren bereits genug überzeugende und ermutigende Beispiele. Dazu gehört, daß entsprechende ausländische Hochschulen für die Realisierung solcher Projekte offen und kooperationsbereit sind.
  - Neben der Spezialisierung künftiger Führungskräfte ist auch auf deren Allgemeinbildung zu achten. Das schließt beispielsweise die Einbeziehung der historischen Dimension oder der Kultur anderer Länder und Weltregionen ein. Neue Angebote sollten deshalb in ein entsprechend qualifiziertes und etabliertes Umfeld eingebaut werden.
  - Wenn möglich, sollte angestrebt werden, die Ausbildung in multinational zusammengesetzten Gruppen von Studierenden vorzunehmen. Die Einbeziehung ausländischer Studierender ist in diesem Sinn überaus wichtig. Deutsche Studierende bekommen so die Möglichkeit, andere Kulturen und Denkweisen kennen und verstehen zu lernen.
  - Schließlich sollte über die Vernetzung von Studienangeboten nachgedacht werden. Vor dem Hintergrund knapper öffentlicher Mittel liegt es nahe, einzelne Module, die sich hier oder dort bewährt haben, auch an anderer Stelle einzusetzen. Hier liegt viel unausgeschöpftes Potential.

#### 4. Organisatorische Aspekte

- Absolventen besonderer Studiengänge, die für künftige internationale Führungskräfte besonders einschlägig sind, sollten erfaßt werden, um ein Gesamtbild des zur Verfügung stehenden Reservoirs potentieller internationaler Führungskräfte zur Verfügung zu haben. Die so in einem Netzwerk verbundenen Absolventen könnten dann immer wieder mit entsprechenden Hinweisen und Information versorgt werden. Auch potentielle Arbeitgeber, die auf der Suche nach Personal sind, könnten ein solches Reservoir nutzen. Bei diesen potentiellen Arbeitgebern sollte es sich nicht nur um öffentliche Einrichtungen handeln, sondern auch um den privaten Sektor.
- Es erweist sich immer wieder in Einzelfällen als nachteilig, daß es für bestimmte Stipendienprogramme zu langfristige Vorläufe und Bewerbungsfristen gibt, mit der Folge, daß interessierte und qualifizierte Studierende, die einen solchen Termin „verpaßt“ haben, für einen Aufbaustudiengang nicht mehr zur Verfügung stehen, weil die Wartezeit bis zum nächsten Antragstermin (oft bis zu einem Jahr) von ihnen zurecht als zu lang angesehen wird. Hier wäre mehr Elastizität und Flexibilität wünschbar. Dazu könnten auch Sonderfonds gehören, die nach Möglichkeit dezentral eingesetzt werden.
- Auch angesichts des Zustands der öffentlichen Kassen erscheint es unabdingbar, die Erhebung von Studiengebühren vorzubereiten. Das betrifft nicht nur Aufbaustudiengänge. Dabei ist allerdings zu gewährleisten, daß diese Mittel den Hochschulen selbst zur Verfügung stehen und diese in die Lage versetzen, ein noch besseres Angebot, einschließlich der Betreuung der Studierenden, zu gewährleisten.





**Anhang: Übersicht über  
Studiengänge, Programme und  
Initiativen der internationalen Nachwuchsförderung  
in Deutschland**

## **Inhalt**

### **Studiengänge „International Relations“**

- 96 Studiengang Internationale Beziehungen (IB), Dresden
- 97 Master-Studiengang Internationale Beziehungen, Berlin und Potsdam
- 98 Magisterstudiengang Osteuropäische Geschichte (M.A.), Mainz
- 99 Transatlantic Masters (TAM) – Master of Arts in Transatlantic Studies Chapel Hill, Berlin, Bath, Paris, Prague, Madrid, Siena, Seattle
- 100 Euromasters – Master of Arts in European Studies, Bath, Berlin, Paris, Prague, Madrid, Siena, Seattle
- 101 Bachelor of Arts, Master of Arts für das Fach Politikwissenschaft, Darmstadt

### **Studiengänge „Public Policy/Governance“**

- 102 Master of Arts (M.A.) in Global Political Economy, Kassel
- 103 Master of Public Management (MPM)/Master of Global Public Policy (MGPP), Potsdam
- 104 Master of Public Policy (MPP), Erfurt
- 105 Master of Public Policy, Berlin
- 106 Master of Public Policy, Berlin

### **Studiengänge Europawissenschaften**

- 107 Master of European Studies (MEUS), Tübingen
- 108 Master of European Studies (M.E.S.), Berlin
- 109 Master of European Studies (M.E.S.), Hamburg
- 110 Master of European Studies (M.E.S.), Bonn

### **Rechtswissenschaftliche Studiengänge**

- 111 Magister des Europarechts (LL.M.), Saarbrücken
- 112 Europäisches und Internationales Recht (LL.M.Eur), Bremen
- 113 Hanse Law School, Bremen, Oldenburg und Groningen
- 114 Bucerius Law School, Hamburg

## **Business**

- 115 Executive Master of Business Administration (EMBA), Mainz
- 116 MBA in International Management and Marketing, Pforzheim
- 117 MBA in International Consulting (IC), Pforzheim
- 118 Master of Arts in International Finance and Accounting, Pforzheim
- 119 International Business, Pforzheim
- 120 MBA European-Asian Programm, Berlin
- 121 MBA European Management, Berlin
- 122 Diplomstudiengang Betriebswirtschaft, Reutlingen
- 123 International Business, Außenwirtschaft, Reutlingen
- 124 Master of Business Administration (MBA), Berlin, München und Köln (Erfstadt)

## **Programme und Initiativen der internationalen Nachwuchsförderung**

- 125 Stiftungskolleg für internationale Aufgaben
- 126 Carlo-Schmid-Programm
- 127 Bucerius Summer School on Global Governance
- 128 McCloy Academic Scholarship Program, Master of Public Administration
- 129 ERP-Stipendienprogramm
- 130 Haniel Stipendienprogramm
- 131 China Stipendienprogramm
- 132 Bucerius-Jura-Programm
- 133 Programm Wissenschafts- und Auslandsjournalismus
- 134 Studienkolleg zu Berlin

*Diese Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie diene der Vorbereitung des Gesprächskreises. Nach der Veranstaltung wurde den Verantwortlichen der aufgeführten Studiengänge und Programme die Möglichkeit gegeben, ihre Angaben zu erweitern und zu aktualisieren. Die letzten Aktualisierungen wurden im August 2004 vorgenommen.*

## Studiengang Internationale Beziehungen (IB), Dresden

Einrichtung	Technische Universität Dresden
Abschluß	Bachelor/Master
Inhalte	Der interdisziplinäre Studiengang setzt sich aus folgenden vier Teilbereichen zusammen: Rechtswissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Politikwissenschaften/Internationale Politik und Neuere und Neueste Geschichte. Eine intensive Sprachausbildung sowie studienbegleitende Praktika in Wirtschaft und internationalen Organisationen verleihen der Ausbildung den nötigen Praxisbezug und vermitteln einen Einblick in mögliche Berufsfelder. Zur Ausbildung gehört auch ein obligatorisches Auslandssemester. Eine fakultative Schwerpunktbildung in den Bereichen Internationale Wirtschaft oder Internationales Recht ist möglich.
Zugangs-/Bewerbungsvoraussetzungen	Deutsche oder ausländische Bewerber mit allgemeiner oder fachgebundener Hochschulreife; gute bis sehr gute Sprachkenntnisse (deutsche Bewerber: Englisch und eine weitere Fremdsprache, ausländische Bewerber: sehr gute Deutschkenntnisse, gute Englischkenntnisse); erfolgreiche Teilnahme an Auswahlgesprächen
Dauer	<b>6 Semester (Bachelor)</b> <b>bzw. 8 Semester + 1 Prüfungssemester (Master)</b>
Anzahl der Studierenden/Teilnehmer pro Jahrgang	30 Studierende
Finanzierung	Keine Studiengebühren
Laufzeit des Studiengangs/Programms	Seit Wintersemester 1998/1999
Anmerkungen, Besonderheiten	Der Studiengang „Internationale Beziehungen“ ist seit Oktober 2001 gemäß den gemeinsamen Standards der KMK, der HRK und des AR akkreditiert.
Kontakt (Veranstalter)	George-Bähr-Str. 1b 01069 Dresden Tel.: 0351-463-36937 Fax: 0351-463-37793
Ansprechpartner	Herr Dr. Herbert Sirois (ib.info@mailbox.tu-dresden.de)
Internet	<a href="http://www.tu-dresden.de/jfintbez/">http://www.tu-dresden.de/jfintbez/</a>

## Master-Studiengang Internationale Beziehungen, Berlin und Potsdam

Einrichtung	Freie Universität Berlin, Humboldt-Universität zu Berlin, Universität Potsdam
Abschluß	Master of Arts
Inhalte	Themenschwerpunkte sind Internationale Organisationen und Kooperationen, Internationale Wirtschaftsbeziehungen, Transformation und Demokratisierung, vergleichende Außenpolitik sowie Fragen der Friedens- und Sicherheitspolitik. Zusätzlich ist der Studiengang durch eine intensive Spezialisierung im Bereich regionaler Politikanalyse (Nahe Osten, Nord-Amerika/transatlantische Beziehungen, Lateinamerika, Osteuropa/Rußland, Asien/China) gekennzeichnet.
Zugangs-/Bewerbungs-voraussetzungen	Bachelor-Abschluß in einem relevanten Fach an einer Universität oder anerkanntes (ausländisches) Äquivalent (an der Universität Potsdam auch gleichwertige Studien- und Prüfungsleistungen in einem anderen Studiengang); Englischkenntnisse, evtl. Deutschkenntnisse; Referenzschreiben; Motivationsschreiben; Berufs- bzw. Praxiserfahrung; Auslandserfahrung im Studium
Dauer	<b>4 Semester</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	30 Studierende
Finanzierung	Keine Studiengebühren
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit Wintersemester 2003/2004
Anmerkungen, Besonderheiten	Die Kooperation von drei Universitäten bietet ein umfangreiches Lehrangebot, das ein breites Spektrum theoretischer Ansätze, thematischer Sachgebiete und ausgeprägter Regionalexpertise umfaßt. Ein dreimonatiges Vollzeit-Berufspraktikum sowie ein einsemestriges Auslandsstudium sind Teil des Studiengangs. Die Hälfte der Pflichtveranstaltungen wird in englischer Sprache angeboten. Das Studium beginnt nur im Wintersemester.
Kontakt (Veranstalter)	Herr Prof. Dr. Thomas Risse FU Berlin Otto-Suhr-Institut für Politikwissenschaft Ihnestr. 22 14195 Berlin E-Mail: <a href="mailto:atasp@zedat.fu-berlin.de">atasp@zedat.fu-berlin.de</a>
Ansprechpartner	Stefan Hintermeier ( <a href="mailto:masterib@zedat.fu-berlin.de">masterib@zedat.fu-berlin.de</a> )
Internet	<a href="http://www.masterib.de">http://www.masterib.de</a>

Einrichtung	Johannes-Gutenberg-Universität Mainz
Abschluß	Magister
Inhalte	Gegenstand der Osteuropäischen Geschichte ist die politische, soziale, wirtschaftliche und kulturelle Geschichte des Vielvölkerreiches Rußland und seiner Nachfolgestaaten, Ostmitteleuropas und Südosteuropas. Sie umfasst auch die Geschichte der ehemals zu Rußland gehörenden außereuropäischen Gebiete von Russisch-Amerika bis Zentralasien. Der Osteuropahistoriker arbeitet entsprechend den in der Geschichtswissenschaft üblichen Methoden und Fragestellungen und sucht durch Interpretation unterschiedlicher Quellen nähere Aufschlüsse über die Besonderheiten der historischen Entwicklung von Personen, Gruppen, Völkern und Staaten Osteuropas im Rahmen der gesamteuropäischen Geschichte zu gewinnen. Dies macht besondere Sprachkenntnisse erforderlich.
Zugangs-/Bewerbungsvoraussetzungen	Latein (mindestens 3 Jahre), Englisch und eine slawische Sprache
Dauer	<b>Ca. 8 Semester</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Im WS 2002/2003 5 Studierende
Finanzierung	Keine Studiengebühren
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Keine Information
Anmerkungen, Besonderheiten	—
Kontakt (Veranstalter)	Welderweg 18 55099 Mainz Tel.: 061 31-3922812 Fax: 061 31-3923281
Ansprechpartner	Herr Prof. Dr. Jan Kusber (kusber@uni-mainz.de)
Internet	<a href="http://www.uni-mainz.de/FB/Geschichte/Osteuropa/index.html">http://www.uni-mainz.de/FB/Geschichte/Osteuropa/index.html</a>

**Transatlantic Masters (TAM) – Master of Arts in  
Transatlantic Studies  
Chapel Hill, Berlin, Bath, Paris, Prague, Madrid, Siena, Seattle**

Einrichtung	Kooperation der Humboldt-Universität und der Freien Universität Berlin mit der University of North Carolina, Chapel Hill und den folgenden Universitäten: University of Bath, Universidad Carlos III de Madrid, Univerzita Karlova v Praze, Institut d'Études Politiques de Paris (IEP) – Sciences Po, Università degli Studi di Siena, University of Washington Seattle
Abschluß	Master of Arts
Inhalte	Das Programm schafft eine Verständnisgrundlage für die politischen Beziehungen innerhalb der Europäischen Union und zwischen der EU und den USA. Es vermittelt Kenntnisse über soziale Entwicklungen und spezifisches Wissen über bedeutende Ereignisse im Euro-Atlantischen Raum als Vorbereitung für weitere Forschung oder eine Beschäftigung in Politik, Wirtschaft oder Verwaltung in Europa oder im transatlantischen Bereich.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Hochschulabschluß im Bereich der Geistes- oder Sozialwissenschaften sowie sehr gute Sprachkenntnisse in Englisch und einer anderen Programmsprache (Deutsch, Französisch, Italienisch, Spanisch)
Dauer	<b>1 Jahr</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Ca. 20 Studierende
Finanzierung	11.000 EUR
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 1998
Anmerkungen, Besonderheiten	Das Studium setzt sich aus vier verschiedenen Modulen zusammen. Das Kernmodul findet an der University of North Carolina statt, die weiteren Module an der FU und der HU und an den anderen Partner-Universitäten.
Kontakt (Veranstalter)	Berlin Graduate School of Social Sciences Jägerstr. 10-11, Zimmer 414-415 10117 Berlin Tel.: 030 2093 4456 Fax: 030 2093 5348 E-Mail: <a href="mailto:bgss@rz.hu-berlin.de">bgss@rz.hu-berlin.de</a>
Ansprechpartner	Programm Manager: Frau Kathleen Shanahan Lindner, M.A. ( <a href="mailto:Kathleen.Shanahan@rz.hu-berlin.de">Kathleen.Shanahan@rz.hu-berlin.de</a> )
Internet	<a href="http://www.bgss.hu-berlin.de">http://www.bgss.hu-berlin.de</a>

## Euromasters – Master of Arts in European Studies, Bath, Berlin, Paris, Prague, Madrid, Siena, Seattle

Einrichtung	Kooperation der Humboldt-Universität und der Freien Universität Berlin mit der University of Bath, England und den folgenden Universitäten: Universidad Carlos III de Madrid, Univerzita Karlova v Praze, Institut d'Études Politiques de Paris (IEP) – Sciences Po, Università degli Studi di Siena, University of Washington Seattle
Abschluß	Master of Arts
Inhalte	Das Programm schafft eine Verständnisgrundlage für die politischen Beziehungen innerhalb der Europäischen Union. Es vermittelt Kenntnisse über soziale Entwicklungen und spezifisches Wissen über bedeutende Ereignisse im Europäischen Raum als Vorbereitung für weitere Forschung oder eine Beschäftigung in Politik, Wirtschaft oder Verwaltung in Europa.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Hochschulabschluß im Bereich der Geistes- oder Sozialwissenschaften sowie sehr gute Sprachkenntnisse in Englisch und einer anderen Programmsprache (Deutsch, Französisch, Italienisch, Spanisch)
Dauer	<b>1 Jahr</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Ca. 60 Studierende
Finanzierung	£4500 für EU-Studierende; £8250 für nicht-EU-Studierende
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 1995
Anmerkungen, Besonderheiten	Das Studium setzt sich aus vier verschiedenen Modulen zusammen. Das Kernmodul findet an der University of Bath statt, die weiteren Module an der FU und der HU und an den anderen Partner-Universitäten.
Kontakt (Veranstalter)	Berlin Graduate School of Social Sciences Jägerstr. 10-11, Zimmer 414-415 10117 Berlin Tel.: 030 2093 4456 Fax: 030 2093 5348 E-Mail: <a href="mailto:bgss@rz.hu-berlin.de">bgss@rz.hu-berlin.de</a>
Ansprechpartner	Programm Manager: Frau Kathleen Shanahan Lindner, M.A. ( <a href="mailto:Kathleen.Shanahan@rz.hu-berlin.de">Kathleen.Shanahan@rz.hu-berlin.de</a> )
Internet	<a href="http://www.bgss.hu-berlin.de">http://www.bgss.hu-berlin.de</a>



## Bachelor of Arts, Master of Arts für das Fach Politikwissenschaft, Darmstadt

Einrichtung	Technische Universität Darmstadt/Institut für Politikwissenschaft
Abschluß	Bachelor/Master
Inhalte	<p>Dieser Studiengang ist der erste konsekutive für das Fach Politikwissenschaft in Deutschland. Er umfaßt die gesamte Breite des Fachs Politikwissenschaft und hat zugleich auch eine interdisziplinäre Orientierung. Den Studierenden werden umfassende Kenntnisse von politischen Institutionen und Prozessen vermittelt, ihre Fähigkeit zu selbständiger wissenschaftlicher Arbeit wird ausgebildet und der eigenständige Erwerb weiterer berufsfeldspezifischer Qualifikationen gefördert.</p> <p>Der M.A. baut auf dem B.A. auf, er erhält sein besonderes Profil vor allem durch eine allgemeine Schwerpunktbildung im Bereich „demokratisches Regieren in Mehrebenensystemen“. Im B.A. werden zusätzliche Studienqualifikationen in den Bereichen Recht und VWL erworben. Im M.A. werden zusätzliche Studienqualifikationen in VWL erworben.</p>
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Für den B.A.: Abitur, Fachhochschul- oder Universitätsabschluß; für den M.A. zusätzlich der B.A.
Dauer	<b>B.A.: ca. 3 Jahre</b> <b>M.A.: ca. 2 Jahre</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	35 Studierende für den B.A. keine Begrenzung der Anzahl der Studierenden für den M.A.
Finanzierung	Keine Studiengebühren
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	B.A. seit 2001/2002, M.A. seit 2003/2004
Anmerkungen, Besonderheiten	Studienbeginn ist nur zum Wintersemester möglich. Bewerbungsfrist ist der 15. Juli.
Kontakt (Veranstalter)	Residenzschloß 64283 Darmstadt Tel.: 061 51/16-2045 Fax: 061 51/16-4602 E-Mail: <a href="mailto:BAMA@pg.tu-darmstadt.de">BAMA@pg.tu-darmstadt.de</a>
Ansprechpartner	Herr Prof. Dr. Klaus Dieter Wolf ( <a href="mailto:wolf@pg.tu-darmstadt.de">wolf@pg.tu-darmstadt.de</a> ) Dr. Helmut Breitmeier ( <a href="mailto:breit@pg.tu-darmstadt.de">breit@pg.tu-darmstadt.de</a> ) Dr. Tanja Hitzel-Cassagnes ( <a href="mailto:hitzel@pg.tu-darmstadt.de">hitzel@pg.tu-darmstadt.de</a> )
Internet	<a href="http://www.ifs.tu-darmstadt.de/pg/politik.htm">http://www.ifs.tu-darmstadt.de/pg/politik.htm</a>

## Master of Arts (M.A.) in Global Political Economy, Kassel

Einrichtung	Universität Kassel, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften, Lehrstuhl Globalisierung und Politik
Abschluß	Master
Inhalte	Der Studiengang soll den Studierenden die Möglichkeit geben, ein kritisches Verständnis der zahlreichen Ansätze und Themen sowie auch vom breiten Spektrum an Akteuren und Prozessen in der globalen politischen Ökonomie zu entwickeln und diese Erkenntnisse in der Praxis anzuwenden.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Mindestens B.A.-Abschluss in den Fächern Politikwissenschaft, Soziologie oder Wirtschaftswissenschaft
Dauer	<b>2 Jahre</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Ca. 20 Studierende, davon ein Drittel aus dem Ausland
Finanzierung	Keine Studiengebühren
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 2002/2003
Anmerkungen, Besonderheiten	Interdisziplinär, die Verbindung zwischen Ökonomie und Politik ist bisher in Deutschland einzigartig.
Kontakt (Veranstalter)	Nora-Platiel-Str. 1 34127 Kassel Tel.: 0561/804 3253 Fax: 0561/804 3464
Ansprechpartner	Herr Prof. Dr. Christoph Scherrer (scherrer@uni-kassel.de)
Internet	<a href="http://www.uni-kassel.de/fb5/globalisation/docs/default.php">http://www.uni-kassel.de/fb5/globalisation/docs/default.php</a>

## Master of Public Management (MPM)/Master of Global Public Policy (MGPP), Potsdam

Einrichtung	Universität Potsdam
Abschluß	Master
Inhalte	<p>Bei der Entwicklung beider Programme wurde von Beginn an versucht, sowohl akademische als auch praxisrelevante Zielsetzungen miteinander zu verbinden. So ging es von Anfang an nicht darum, lediglich ausländische Studierende an einer deutschen Universität auszubilden, sondern angehenden Entscheidungsträgern eine fundierte wissenschaftliche Zusatzqualifikation zu verschaffen, die es ihnen ermöglicht, komplexe Führungsaufgaben in einem sich rasch wandelnden wie globalisierten Umfeld optimal wahrzunehmen.</p> <p>Zu den praxis- und beratungserfahrenen Dozenten des interdisziplinären Programms gehören neben den Professoren der Fakultät auch Experten internationaler Organisationen und Universitäten aus den USA, Belgien und der Schweiz. Das MPM-Programm ist in zahlreichen Netzwerken wie dem International Public Management Network, der European Association for Public Administration Accreditation (EAPAA) sowie in internationalen Kooperationsprojekten und dem Lehr- und Forschungsschwerpunkt „Verwaltung, Management und Organisation“ der Universität vertreten.</p>
Zugangs-/Bewerbungsvoraussetzungen	Hochschulabschluß, Berufserfahrung und sehr gute Englisch-Kenntnisse
Dauer	<b>14 Monate</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	20-25 Studierende
Finanzierung	8364 EUR
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	MPM seit 1999, MGPP seit Sommersemester 2003
Anmerkungen, Besonderheiten	—
Kontakt (Veranstalter)	Postfach 90 03 27 14439 Potsdam Tel.: 0331/977 4654 Fax: 0331/977 4617
Ansprechpartner	Herr Dr. Thomas Gebhardt ( <a href="mailto:mpm@rz.uni-potsdam.de">mpm@rz.uni-potsdam.de</a> )
Internet	<a href="http://www.mpm-potsdam.de">http://www.mpm-potsdam.de</a> ; <a href="http://www.mgpp-potsdam.de">http://www.mgpp-potsdam.de</a>

## Master of Public Policy (MPP), Erfurt

Einrichtung	Universität Erfurt, Erfurt School of Public Policy
Abschluß	Master
Inhalte	Schwerpunkte des Studiums sind: Theorie und Praxis politischer Entscheidungsfindung; empirisch-ökonomische Methoden der Formulierung und Beurteilung öffentlicher Politik sowie die mit ihnen verbundenen Begriffe und Konzepte; Methoden der Erhebung, Anwendung, Präsentation und Interpretation quantitativer Daten im Hinblick auf die Ableitung politischer Handlungsoptionen; Methoden der Implementierung politischer Programme; strategisches und finanzielles Management öffentlicher Institutionen; europäische Dimensionen von Public Policy; ethische Dimensionen politischen Handelns.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Mit überdurchschnittlichen Leistungen abgeschlossenes Studium von mind. 6 Semestern (B.A., M.A., Diplom, o.ä.); analytische Begabung und ausgeprägtes Interesse an politischen Problemstellungen; Praxiserfahrung in relevanten Berufsfeldern (Praktika, Berufstätigkeit); Nachweis über sehr gute Englisch-Kenntnisse (TOEFL, ILTS, etc.)
Dauer	<b>2 Jahre (3 Semester Studium, 1 Semester Abschlußarbeit)</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Gegenwärtig keine Begrenzung der Teilnehmerzahl; Neueinschreibungen im WS 2003/04: 20; Langfristig angestrebt: 40-50
Finanzierung	1500 EUR pro Semester
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit Wintersemester 2002/2003
Anmerkungen, Besonderheiten	Englischsprachiger Studiengang
Kontakt (Veranstalter)	Nordhäuser Str. 63 99089 Erfurt Tel.: 0361-737-4933 Fax: 0361-737-4939 E-Mail: <a href="mailto:publicpolicy@uni-erfurt.de">publicpolicy@uni-erfurt.de</a>
Ansprechpartner	Herr Prof. Dr. Dietmar Herz ( <a href="mailto:dietmar.herz@uni-erfurt.de">dietmar.herz@uni-erfurt.de</a> )
Internet	<a href="http://www.uni-erfurt.de/publicpolicy/">http://www.uni-erfurt.de/publicpolicy/</a>

## Master of Public Policy, Berlin

Einrichtung	Hertie School of Governance, Berlin
Abschluß	Master of Public Policy (MPP)
Inhalte	Als Professional School bildet die Hertie School für ein konkretes Berufsfeld aus: Aufgaben der Steuerung, der Organisation und des Managements politiknaher Prozesse in den drei Sektoren Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Die Inhalte des über Fachgrenzen hinaus angelegten Studiengangs werden dabei aus zentralen Wissensbeständen der Politik-, Rechts-, Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften entwickelt. Relevante Institutionen der Praxis werden aktiv in die Lehre eingebunden, die Unterrichtssprache der Hochschule ist Englisch.
Zugangs-/Bewerbungs-voraussetzungen	Sehr guter Hochschulabschluß (Bachelor, Diplom, Staatsexamen) in entsprechenden Fächern, Auswahlverfahren
Dauer	<b>2 Jahre</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Zu Beginn 30, in der Ausbaustufe ca. 80 Studierende pro Jahrgang
Finanzierung	10.000 EUR pro Jahr, Stipendien für Programm und Lebensunterhalt bei Bedarf, Student Loans und weitere Finanzierungsformen
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Start ab Herbst 2005
Anmerkungen, Besonderheiten	Die Executive Education in Form von Intensivseminaren für junge Führungskräfte ist fester Bestandteil des Angebots der Hertie School. Neben bereits bestehenden Kooperationen mit akademischen Institutionen im internationalen Bereich unterhält die Hertie School eine strategische Partnerschaft mit der European School of Management and Technology (ESMT). Beide Institutionen werden das ehemalige Staatsratsgebäude am Berliner Schloßplatz nutzen.
Kontakt (Veranstalter)	Oranienburger Str. 13-14 10178 Berlin Tel.: 030-24 08 69 6-0
Ansprechpartner	Herr Prof. Dr. Michael Zürn, Akademischer Direktor (zuern@hertie-school.org)
Internet	<a href="http://www.hertie-school.org">http://www.hertie-school.org</a>

## Master of Public Policy, Berlin

Einrichtung	Humboldt-Viadrina School of Governance, Berlin
Abschluß	Master
Inhalte	Der Studiengang vermittelt Studierenden eine multidisziplinäre wissenschaftliche Grundlage, u.a. aus Politik-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften sowie Management. Hinzu kommen Schlüsselfähigkeiten für ein erfolgreiches Umsetzen von Politikentwürfen. Dabei steht – wie an guten Professional Schools üblich – die Entwicklung von Fähigkeiten gleichberechtigt neben der theoretischen Lehre. Multimedia-Module und tool-basiertes Lernen maximieren die Effektivität des Studiums.
Zugangs-/Bewerbungs-voraussetzungen	Studierende mit exzellentem Erstabschluß, politischem Interesse und erster Berufserfahrung aus Deutschland, der EU und insbesondere auch den neuen Mitgliedsstaaten Mittel- und Osteuropas
Dauer	<b>Zwei Jahre, entweder berufsbegleitend oder als Präsenzstudium</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	20 Studierende pro Studiengang
Finanzierung	17.500 EUR für zwei Jahre, Stipendien sind erhältlich
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Ab Herbst 2005
Anmerkungen, Besonderheiten	Weitere Abschlüsse für International Relations, Public Administration und NPO-Management sind geplant.
Kontakt (Veranstalter)	Humboldt-Viadrina School of Governance POLIS Institut Unter den Linden 21 10117 Berlin
Ansprechpartner	Herr Stephan Gutzeit Geschäftsführer Tel.: 030 2092 4279 Fax: 030 2092 4341 stephan.gutzeit@governance-school.de
Internet	<a href="http://www.governance-school.de">http://www.governance-school.de</a>

## Master of European Studies (MEUS), Tübingen

Einrichtung	Universität Tübingen
Abschluß	Master
Inhalte	Der Studiengang qualifiziert für eine Tätigkeit mit besonderem Bezug zur Europäischen Union in nationalen und europäischen Verwaltungen, im Diplomatischen Dienst, bei Verbänden, Internationalen Organisationen, Gerichten, in Unternehmen, rechts-, wirtschafts- und politikberatenden Berufen sowie in politischen Ämtern und Funktionen. Das Studium soll den Studierenden vertiefte Kenntnisse in Politik, Recht und Ökonomie der Europäischen Integration vermitteln und sie auf eine Berufstätigkeit in den oben genannten Einrichtungen vorbereiten.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Abitur; Hochschulabschluß (vorzugsweise in den Disziplinen Politik-, Rechts- oder Wirtschaftswissenschaft); Nachweis über ausreichende Englisch- und Deutschkenntnisse
Dauer	<b>9 Monate</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	30 Studierende
Finanzierung	2500 EUR
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 2000/2001
Anmerkungen, Besonderheiten	—
Kontakt (Veranstalter)	Sigwartstr. 20 72076 Tübingen Tel.: 07071/2978361 Fax: 07071/254989 meus@uni-tuebingen.de
Ansprechpartner	Frau Göth, Herr Prof. Dr. Hrbek, Herr Prof. Dr. Molsberger, Herr Prof. Dr. Westermann
Internet	<a href="http://www.uni-tuebingen.de/meus/masterp.htm">http://www.uni-tuebingen.de/meus/masterp.htm</a>

## Master of European Studies (M.E.S.), Berlin

Einrichtung	Freie Universität Berlin, Humboldt Universität zu Berlin, Technische Universität Berlin
Abschluß	Master
Inhalte	Der kompakte interdisziplinäre Aufbaustudiengang vermittelt ein vertieftes Verständnis der rechtlichen, wirtschaftlichen und politischen sowie historischen, kulturellen und sozialen Grundlagen des europäischen Integrationsprozesses und bereitet gezielt auf den praktischen Umgang mit Europafragen vor.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Ein mit überdurchschnittlichem Erfolg abgeschlossenes in- oder ausländisches Hochschulstudium insbesondere der Rechts-, Wirtschafts- oder Politikwissenschaft; sehr gute Englischkenntnisse; gute Französischkenntnisse oder Kenntnisse einer anderen EU-Sprache
Dauer	<b>1 Jahr</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	25 Studierende
Finanzierung	5000 EUR
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 1998
Anmerkungen, Besonderheiten	Der Studiengang wird in enger Zusammenarbeit mit dem Auswärtigen Amt durchgeführt.
Kontakt (Veranstalter)	Rheinbabenallee 49 14199 Berlin Tel.: 030/841 751-16 Fax: 030/841 751-40
Ansprechpartner	Herr Dr. Claudio Franzius (claudio.franzius@rz.hu-berlin.de)
Internet	<a href="http://www.europawissenschaften-berlin.de">http://www.europawissenschaften-berlin.de</a>



## Master of European Studies (M.E.S.), Hamburg

Einrichtung	Europa Kolleg Universität Hamburg
Abschluß	Master
Inhalte	Der Studiengang verknüpft eine rechts-, wirtschafts- und politikwissenschaftliche Grundlagenausbildung im Bereich der europäischen Integration mit einer vertieften Ausbildung im Bereich der Außenbeziehungen der EU und der globalen Rahmenbedingungen der Integration.
Zugangs-/Bewerbungsvoraussetzungen	Ein mit überdurchschnittlichem Erfolg abgeschlossenes Studium an einer wissenschaftlichen Hochschule, vornehmlich der Rechts-, Wirtschafts- und Politikwissenschaften; sehr gute Englischkenntnisse, gute Französischkenntnisse
Dauer	<b>10 Monate</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Ca. 30 Studierende
Finanzierung	3000 EUR
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 1998/99
Anmerkungen, Besonderheiten	—
Kontakt (Veranstalter)	Windmühlenweg 27 22607 Hamburg Tel.: 040/82 2727-27 Fax: 040/82 14 65
Ansprechpartner	Herr Prof. Dr. Thomas Bruha (information@europa-kolleg-hamburg.de)
Internet	<a href="http://www.europa-kolleg-hamburg.de">http://www.europa-kolleg-hamburg.de</a>

## Master of European Studies (M.E.S.), Bonn

Einrichtung	Zentrum für Europäische Integrationsforschung
Abschluß	Master
Inhalte	Der methodische Ansatz des Studiengangs ist interdisziplinär zwischen den Fächern Politikwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft und Rechtswissenschaften. Das Lehrprogramm vermittelt Kenntnisse in den Bereichen der europäischen Integrationsgeschichte, des Institutionensystems der Europäischen Union, der europäischen Wirtschaft, des europäischen Wirtschafts- und Integrationsrechts sowie der Außenwirtschaftsbeziehung der Union.
Zugangs-/Bewerbungsvoraussetzungen	Hochschulabschluß, in der Regel in einem für den Studiengang relevanten geistes-, sozial-, wirtschaftswissenschaftlichen oder juristischen Fach
Dauer	<b>1 Jahr</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	32 Studierende
Finanzierung	6500 EUR
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 1998
Anmerkungen, Besonderheiten	Das Master of European Studies Programm wurde im Juli 2003 akkreditiert durch die internationale Akkreditierungsagentur FIBAA (Foundation for International Business Administration Accreditation).
Kontakt (Veranstalter)	Walter-Flex-Str. 3 53113 Bonn Tel.: 0228/73 1899 Fax: 0228/73 1791
Ansprechpartner	Frau Cordula Janowski (europeanstudies.zei@uni-bonn.de)
Internet	<a href="http://www.zei.de">http://www.zei.de</a>

## Magister des Europarechts (LL.M.), Saarbrücken

Einrichtung	Europa-Institut der Universität des Saarlandes
Abschluß	Magister des Europarechts
Inhalte	Der Magister des Europarechts bietet ein vertieftes Studium im europäischen Unions- und Gemeinschaftsrecht und im internationalen Wirtschaftsrecht. Gewählt werden können die Schwerpunktbereiche Europäischer Menschenrechtsschutz, Europäisches Medienrecht, Außenwirtschaft und Europäisches Management.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Abgeschlossenes juristisches oder vergleichbares Studium an einer wissenschaftlichen Hochschule; Nachweis fundierter Kenntnisse der englischen oder französischen Sprache
Dauer	<b>1 Jahr</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Ca. 65 Studierende
Finanzierung	2500 EUR
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	seit ca. 50 Jahren
Anmerkungen, Besonderheiten	—
Kontakt (Veranstalter)	Europa-Institut Sektion Rechtswissenschaft Universität des Saarlandes Postfach 15 11 50 Tel.: 0681/302-3653 Fax: 0681/302-4369 E-Mail: LLM@europainstitut.de
Ansprechpartner	Herr Prof. Dr. Werner Meng
Internet	<a href="http://www.europainstitut.de">http://www.europainstitut.de</a>

## Europäisches und Internationales Recht (LL.M.Eur), Bremen

Einrichtung	Universität Bremen
Abschluß	Magister des Europarechts
Inhalte	Es wird ein intensives Programm zur berufsbezogenen Vorbereitung auf die Anforderungen des europäischen Binnenmarkts und einer internationalen Berufspraxis geboten. Schwerpunkte bilden das Europäische Gemeinschaftsrecht, Internationales Privat- und Wirtschaftsrecht sowie eine Einführung in die Grundlagen der europäischen Rechtssysteme.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Überdurchschnittlich abgeschlossenes Jurastudium; Nachweis von Englischkenntnissen
Dauer	<b>1 Jahr</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	30 Studierende
Finanzierung	Keine Studiengebühren
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 1991
Anmerkungen, Besonderheiten	—
Kontakt (Veranstalter)	Universität Bremen Fachbereich Rechtswissenschaft Postfach 33 04 40 28334 Bremen Tel.: 0421/218-2235 Fax: 0421/218-4588
Ansprechpartner	Herr Prof. Dr. Hagen Lichtenberg (ljmcjur@uni-bremen.de)
Internet	<a href="http://www.europarecht.uni-bremen.de">http://www.europarecht.uni-bremen.de</a>

Einrichtung	Universität Bremen, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Rijksuniversiteit Groningen
Abschluß	Bachelor of Comparative and European Law Master of Comparative and European Law
Inhalte	Das Studium besteht aus einer vergleichend-integrierten Vermittlung des deutschen und niederländischen Rechts sowie relevanter Bereiche des common law unter Einbezug des europäischen Gemeinschaftsrechts.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Englischkenntnisse; Bewerbungszeitraum ist April-Juli
Dauer	<b>3 Jahre (Bachelor), 1 Jahr (Master)</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	25 Studierende
Finanzierung	Keine Studiengebühren
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 2002; Masterprogramm ab 2005
Anmerkungen, Besonderheiten	Der Unterricht findet auf deutsch, englisch und niederländisch statt. Ein Semester des Studiums wird an einer ausländischen Universität, vorzugsweise an der ausländischen Partneruniversität, absolviert. Der Master schließt sich direkt an den Bachelor an. Auch hier sind nachgewiesene Sprachkenntnisse und ferner besonderes Interesse an den Studieninhalten Zugangsvoraussetzung. Ein Auslandssemester ist obligatorisch. Ab 2005 wird auch ein Direkteinstieg in den Master möglich sein.
Kontakt (Veranstalter)	Universität Bremen Fachbereich Rechtswissenschaft Postfach 33 04 40 28334 Bremen Tel.: 0421/218-2783 Fax: 0421/218-3494
Ansprechpartner	Herr Prof. Dr. Hagen Lichtenberg (ljmcjur@uni-bremen.de) Frau Assessorin Bettina Scharrelmann (hls@uni-bremen.de)
Internet	<a href="http://www.rug.nl/hls">http://www.rug.nl/hls</a>

## Bucerius Law School – Hochschule für Rechtswissenschaft, Hamburg

Einrichtung	Bucerius Law School, Hamburg, staatlich anerkannte Hochschule für Rechtswissenschaft
Abschluß	Bachelor of Laws (LL.B.), Erstes Juristisches Staatsexamen, Master of Law (LL.M.)
Inhalte	Die Bucerius Law School legt besonderes Gewicht auf Lehrveranstaltungen, die die Studierenden mit den internationalen Bezügen des Rechts, insbesondere den europäischen und anglo-amerikanischen Rechtssystemen, vertraut machen. Die Vermittlung wirtschaftsrechtlicher und wirtschaftswissenschaftlicher Kenntnisse gehört ebenso zum besonderen Profil der Schule wie das Wirtschaftsstrafrecht, das den Rahmen legaler unternehmerischer Tätigkeit absteckt.
Zugangs-/Bewerbungs-voraussetzungen	Abitur oder vergleichbarer internationaler Abschluß
Dauer	<b>LL.B.: 9 Trimester, 1. Staatsexamen: 11 Trimester, LL.M.: noch im Aufbau</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	100 Studierende pro Jahrgang; 400 Studierende insgesamt sowie bis zu 70 internationale Studenten im Herbst eines jeden Jahres
Finanzierung	3000 EUR pro Trimester
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 2000
Anmerkungen, Besonderheiten	Ein Austauschtrimester an einer der 70 Partneruniversitäten ist ein obligatorischer Bestandteil des Curriculums. International Program: International and Comparative Business Law, ECTS-Credits und ABA-akkreditiert, englisch, jährlich bis zu 70 internationale Studenten von 70 Partneruniversitäten. Sprachenprogramm mit Zertifikat (Fachspezifische Fremdsprachenprüfung = FFP). Executive Programs in Hamburg, USA (ab 2005) und Peking (ab Sommer 2004). Die Bucerius Law School ist die erste private Hochschule für Rechtswissenschaft in Deutschland.
Kontakt (Veranstalter)	Jungiusstr. 6 20355 Hamburg Tel.: 040/ 30706-0 Fax: 040/ 30706-145
Ansprechpartner	Herr Prof. Dr. Meinhard Hilf (Präsident), Herr Prof. Dres. h.c. Karsten Schmidt (Vizepräsident), Herr Dr. Markus Baumanns (Geschäftsführer)
Internet	<a href="http://www.law-school.de">http://www.law-school.de</a>

## Executive Master of Business Administration (EMBA), Mainz

Einrichtung	Johannes Gutenberg Universität, Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften
Abschluß	Master (EMBA)
Inhalte	Der Studiengang wird berufsbegleitend in Zusammenarbeit mit der McCombs School of Business der University of Texas at Austin und der Dongbei University of Finance and Economics in Dalian (China) sowie mit Unterstützung der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz durchgeführt. Es wird der Zweck verfolgt, Führungskräfte mit Kenntnissen und Fähigkeiten auszustatten, die es ihnen ermöglichen, unternehmerische Aufgaben problembewußt, sachgerecht und erfolgreich zu erfüllen.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Abgeschlossenes Hochschulstudium; mindestens 3 Jahre Berufserfahrung; Aufnahmegespräch
Dauer	<b>4 Semester</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Ca. 25 Studierende (insgesamt in 3 Jahrgängen: 80 Studierende, davon 34 Absolventen)
Finanzierung	22.000 EUR (zwei Auslandsaufenthalte in Amerika und China eingeschlossen)
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 2001
Anmerkungen, Besonderheiten	Es finden regelmäßige „Kamingespräche“ mit Führungskräften aus Wirtschaft und Politik statt.
Kontakt (Veranstalter)	Jakob-Welder-Weg 5509 Mainz Tel.: 06131/39-22136 Fax: 06131/39-23727
Ansprechpartner	Herr Prof. Dr. Volker Hentschel (hentschel@wiwi.uni-mainz.de)
Internet	<a href="http://wiwi.uni-mainz.de/mba">http://wiwi.uni-mainz.de/mba</a>

Einrichtung	Fachhochschule Pforzheim
Abschluß	MBA
Inhalte	Ziel ist es, in relativ kurzem Zeitraum die neuesten betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse im Zusammenhang mit deren praktischer Anwendung zu vermitteln und damit auch der von Unternehmen seit Jahren beklagten Praxisferne der traditionellen Hochschulausbildung zu begegnen. Den Studierenden wird der Erwerb und die Vertiefung der notwendigen Grundkenntnisse für das Management eines Unternehmens geboten. Ergänzt wird das Curriculum durch Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Buchhaltung und Bilanzerstellung, Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsprivatrecht, Marketing, Kostenrechnung, Bilanzpolitik und Steuerlehre.
Zugangs-/Bewerbungsvoraussetzungen	Abgeschlossenes Hochschulstudium
Dauer	<b>1 Jahr für Wirtschaftswissenschaftler</b> <b>2 Jahre für Nichtwirtschaftswissenschaftler</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Je 15 Studierende
Finanzierung	Keine Studiengebühren
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 1995/96
Anmerkungen, Besonderheiten	Weitere MBA-Studiengänge siehe Homepage
Kontakt (Veranstalter)	Tiefenbronnerstr. 65 75175 Pforzheim Tel.: 07231/28-6146 Fax: 07231/28-6666 E-Mail: <a href="mailto:mba@fh-pforzheim.de">mba@fh-pforzheim.de</a>
Ansprechpartner	Frau Prof. Dr. Regina Moczadlo, Herr Dipl.-Wi.Ing. Jochen Ebert
Internet	<a href="http://www.fh-pforzheim.de/mba">http://www.fh-pforzheim.de/mba</a>



## MBA in International Consulting (IC), Pforzheim

Einrichtung	Fachhochschule Pforzheim
Abschluß	MBA
Inhalte	Der Studiengang bietet eine international ausgerichtete Qualifikation für die Tätigkeit als unternehmensinterner Berater oder als Consultant in einer Unternehmensberatung.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Hochschulabsolventen in einem wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang mit mindestens einem Jahr Berufserfahrung oder aber ein nichtwirtschaftliches Studium mit zwei Jahren Berufserfahrung
Dauer	<b>15 Monate</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	15 Studierende
Finanzierung	6400 EUR
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 2000
Anmerkungen, Besonderheiten	Weitere MBA-Studiengänge siehe Homepage
Kontakt (Veranstalter)	Tiefenbronnerstr. 65 75175 Pforzheim Tel.: 07321/28-6312 E-Mail: mbaic@fh-pforzheim.de
Ansprechpartner	Herr Prof. Jürgen Janosky
Internet	<a href="http://www.pforzheim-graduate-school.de">http://www.pforzheim-graduate-school.de</a>

## Master of Arts in International Finance and Accounting, Pforzheim

Einrichtung	Fachhochschule Pforzheim
Abschluß	Master
Inhalte	Es wird eine international ausgerichtete Qualifikation im Bereich Finanzmanagement, Controlling, Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung geboten.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Hochschulabschluß und Berufserfahrung
Dauer	<b>3 Semester</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	15 Studierende
Finanzierung	Keine Studiengebühren
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 2000
Anmerkungen, Besonderheiten	Weitere Master-Studiengänge siehe Homepage
Kontakt (Veranstalter)	Tiefenbronnerstr. 65 75175 Pforzheim Tel.: 07231/28-6363 E-Mail: <a href="mailto:mcm@fh-pforzheim.de">mcm@fh-pforzheim.de</a>
Ansprechpartner	Frau Prof. Dr. Susanne Schmidtmeier
Internet	<a href="http://www.pforzheim-graduate-school.de">http://www.pforzheim-graduate-school.de</a>

## International Business, Pforzheim

Einrichtung	Fachhochschule Pforzheim
Abschluß	Diplom Auf Wunsch mit Äquivalenzzertifikat „Bachelor (Honours)“
Inhalte	Vermittelt werden soll ein umfassendes Wissen auf allen Gebieten der internationalen Betriebswirtschaftslehre: Führung und Organisation, Rechnungswesen und Controlling, Informationsverarbeitung, Marketing und Personalwesen. Der Studiengang zeichnet sich aus durch dreisprachige Ausbildung (Deutsch, Englisch, Französisch/Spanisch), umfangreiche BWL-Ausbildung, sowie individuelle Gestaltung des Auslandsaufenthalts (60 Partnerhochschulen).
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Fachhochschulreife und eigenes Zulassungsverfahren mit den Kriterien: Note Mathematik und Deutsch; Vorkenntnisse Englisch und Französisch/Spanisch; Auslandserfahrung; ggf. Aufnahmegespräch
Dauer	<b>8 Semester</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	65 Studierende
Finanzierung	Keine Studiengebühren
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit ca. 1978
Anmerkungen, Besonderheiten	Weitere Diplomstudiengänge siehe Homepage
Kontakt (Veranstalter)	Tiefenbronnerstr. 65 75175 Pforzheim Tel.: 07231/28-6085 (Sekretariat) Fax: 07231/28-6100
Ansprechpartner	Herr Prof. Dr. Joachim Paul (joachim.paul@fh-pforzheim.de)
Internet	<a href="http://ib.fh-pforzheim.de">http://ib.fh-pforzheim.de</a>

## MBA European-Asian Programm, Berlin

Einrichtung	Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin
Abschluß	MBA
Inhalte	Ziel ist die Stärkung der Managementkompetenz im internationalen Kontext. Praxisbezogene Handlungsfähigkeit bei der Lösung von Leitungsaufgaben in international orientierten Unternehmen und Verwaltungen steht im Mittelpunkt. Das Programm ist für kleine Studiengruppen konzipiert und zeichnet sich durch ein interkulturelles Lernklima aus.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Hochschulabschluß; zweijährige Berufserfahrung; sehr gute Englischkenntnisse
Dauer	<b>14 Monate</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Ca. 25 Studierende
Finanzierung	9800 EUR
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 1998
Anmerkungen, Besonderheiten	Der Studiengang unterhält Verbindungen zu chinesischen Hochschulen und deutschen Unternehmen in Asien.
Kontakt (Veranstalter)	Badenschestr. 50/51 10825 Berlin Tel.: 030/857 89-405 Fax: 030/857 89-259
Ansprechpartner	Frau Dipl.-Verw. Meike Rissiek (mbaeurasia@fhw-berlin.de)
Internet	<a href="http://www.mba-berlin.de">http://www.mba-berlin.de</a>

## MBA European Management, Berlin

Einrichtung	Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin
Abschluß	MBA
Inhalte	Das Programm soll besondere Kompetenzen im Bereich der modernen Unternehmensführung unter Berücksichtigung interkultureller Gesichtspunkte vermitteln. Neben der Vermittlung von Managementwissen werden insbesondere die sprachlichen und sozialen Kompetenzen gefördert, die für Führungsaufgaben in europäisch und international orientierten Unternehmen erforderlich sind.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Hochschulabschluß; erste Berufserfahrung
Dauer	<b>14 Monate</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Ca. 25 Studierende
Finanzierung	2000-3500 EUR
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 1992
Anmerkungen, Besonderheiten	—
Kontakt (Veranstalter)	Badenschestr. 50/51 10825 Berlin Tel.: 030/857 89-408 Fax: 030/857 89-259 E-Mail: (mbainfo@fhw-berlin.de)
Ansprechpartner	Frau Dr. Marina Junkes
Internet	<a href="http://www.mba-berlin.de">http://www.mba-berlin.de</a>

## Diplomstudiengang Betriebswirtschaft, Reutlingen

Einrichtung	European School of Business, ESB Reutlingen
Abschluß	Doppeldiplom mit Hochschulen in (wahlweise) den USA, Großbritannien, Frankreich, Irland, England, Italien, Spanien
Inhalte	Zielsetzung ist die Ausbildung von international orientiertem Führungsnachwuchs für die Wirtschaft. Schwerpunkte sind die Förderung von Mobilität, Durchsetzungsvermögen und Eigeninitiative, die Entwicklung von Teamfähigkeit, Kreativität, unternehmerischem Denken sowie dem Verständnis für die kulturelle Identität anderer Nationen. Der Studiengang fördert die fließende Beherrschung von mindestens zwei Fremdsprachen sowie fundierte Praxis- und Auslandserfahrung.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Abitur und Eingangsprüfung (Interview und Test vor Ort); Bewerbungsschluß 1.6. jeden Jahres
Dauer	<b>8 Semester, die Hälfte im Ausland an der gewählten Partnerhochschule</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Ca. 120 Studierende, insgesamt 900
Finanzierung	Keine Studiengebühren
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 1979
Anmerkungen, Besonderheiten	Ein Studienaufenthalt in einem dritten Land läßt sich ohne Zeitverlust integrieren. Von den beiden Praxissemestern muß eines im Ausland verbracht werden. In Kooperation mit der Lancaster University bietet die ESB auch einen einjährigen Master-Studiengang „International Management“ an. Seit 2003 werden weitere Masterprogramme angeboten.
Kontakt (Veranstalter)	European School of Business An der Fachhochschule Reutlingen Alteburgstraße 150 72762 Reutlingen Tel.: 07121/271-432
Ansprechpartner	Herr Prof. Dr. Daniel Simonovich, Kontakt über Frau Kristin Freytag (kristin.freytag@fh-reutlingen.de)
Internet	<a href="http://www.esb-reutlingen.de">http://www.esb-reutlingen.de</a>

## International Business, Außenwirtschaft, Reutlingen

Einrichtung	Fachhochschule Reutlingen, Hochschule für Technik und Wirtschaft
Abschluß	Bachelor/Master in Außenwirtschaft MBA/Diplom in International Business
Inhalte	Der Fachbereich International Business vertritt eine international orientierte Betriebswirtschaftslehre, diese wird hier als angewandte Lehre für die Führung von Unternehmen verstanden. Sämtliche Aspekte werden aus Sicht international ausgerichteter Unternehmen erarbeitet. Mit dieser Zielsetzung orientiert sich der Fachbereich am Vorbild amerikanischer Business Schools. Praxisnähe und Internationalität gehören zu den Leitlinien der Ausbildung.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Abitur oder Fachhochschulreife
Dauer	<b>6 Semester Bachelor, + 3 Semester Master</b> <b>8 Semester MBA/Diplom</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Außenwirtschaft: 90 Studierende International Business: 40 Studierende
Finanzierung	Keine Studiengebühren
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	International Business seit 1998 Außenwirtschaft seit 1973
Anmerkungen, Besonderheiten	Ein MBA ist für das WS 2003/2004 in Planung.
Kontakt (Veranstalter)	Alteburgstr. 150 72762 Reutlingen Tel.: 07121/271-405 Fax: 07121/271-400
Ansprechpartner	Herr Prof. Dr. Bernd Banke (bernd.banke@fh-reutlingen.de)
Internet	<a href="http://www-aw.fh-reutlingen.de">www-aw.fh-reutlingen.de</a>

## Master of Business Administration (MBA), Berlin, München und Köln (Erfstadt)

Einrichtung	European School of Management and Technology (private wissenschaftliche Hochschule)
Abschluß	MBA
Inhalte	Die Studienordnung liegt voraussichtlich ab Anfang 2005 vor.
Zugangs-/Bewerbungsvoraussetzungen	Abgeschlossenes wissenschaftliches Studium; mehrjährige Berufserfahrung
Dauer	<b>1 Jahr (45 Wochen Präsenzpflicht)</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	30-50 Studierende (in der Aufbauphase)
Finanzierung	Ca. 50.000 EUR
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Executive MBA: ab Herbst 2005 Fulltime-MBA: Beginn Januar 2006
Anmerkungen, Besonderheiten	Neben den MBA-Programmen bietet esmt offene Firmenprogramme („Open Enrollment“) in der Führungskräfteausbildung in englischer und deutscher Sprache an. Darüber hinaus führt die esmt-Tochtergesellschaft Customized Solutions GmbH maßgeschneiderte Seminarprogramme und Beratungsprojekte für Unternehmen durch.
Kontakt (Veranstalter)	Schlossplatz 1 10178 Berlin Tel.: 030 212 31 31 30 Fax: 030 212 31 31 31
Ansprechpartner	Frau Dr. Kirsten Meyer (meyer@esmt.org)
Internet	<a href="http://www.esmt.org">http://www.esmt.org</a>



## Stiftungskolleg für internationale Aufgaben

Einrichtung	Robert Bosch Stiftung und Studienstiftung des deutschen Volkes in Kooperation mit dem Auswärtigen Amt	
Abschluß	—	
Inhalte	Das Stiftungskolleg umfaßt selbstorganisierte Arbeitsaufenthalte zu Themen der internationalen Zusammenarbeit, etwa der Außen- und Sicherheitspolitik, der Wirtschaftspolitik, der technisch-naturwissenschaftlichen Zusammenarbeit oder auch der Entwicklungszusammenarbeit. Begleitend finden Fortbildungsseminare statt. Das Projektthema, das die Arbeit im Stipendienjahr bestimmt, muß verbunden werden mit der selbstorganisierten Mitarbeit in Internationalen Organisationen, vorzugsweise z.B. bei UN und UN-Unterorganisationen sowie EU, OECD, Weltbank, NATO oder auch in global tätigen Wirtschaftsunternehmen.	
Zugangs-/Bewerbungs-voraussetzungen	Leistungsstarke und zielorientierte Hochschulabsolventen aller Fachrichtungen, die internationale Führungsaufgaben anstreben; Höchstalter 28 Jahre	
Dauer	<b>13 Monate</b>	
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	20 Stipendiaten	
Finanzierung	Stipendium in Höhe von 1250 EUR monatlich (zzgl. Familienzulage), Reisekosten, Sprachkurs	
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 1995	
Anmerkungen, Besonderheiten	—	
Kontakt (Veranstalter)	Robert Bosch Stiftung Heidehofstr. 31 70184 Stuttgart Tel.: 0711/46084-54 Fax: 0711/46084-1054	Studienstiftung des deutschen Volkes Jägerstr. 22/23 10117 Berlin 030/20370-441 030/20370-433
Ansprechpartner	Frau Eva Kästner (eva.kaestner@bosch-stiftung.de) Frau Astrid Irrgang (irrgang@studienstiftung.de)	
Internet	<a href="http://www.bosch-stiftung.de">http://www.bosch-stiftung.de</a> , <a href="http://www.studienstiftung.de">http://www.studienstiftung.de</a>	

## Carlo-Schmid-Programm

Einrichtung	Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD), Studienstiftung des deutschen Volkes	
Abschluß	—	
Inhalte	Das Programm ist ein Baustein zur Verbesserung der Wettbewerbschancen interessierter und hochqualifizierter junger AkademikerInnen im internationalen Verwaltungsbereich. Das Carlo-Schmid-Programm soll die Stipendiaten im Rahmen eines Praktikums mit den Problemstellungen und Arbeitsweisen im internationalen Verwaltungsbereich bekannt machen und zur Erweiterung der interkulturellen Kompetenz beitragen.	
Zugangs-/Bewerbungsvoraussetzungen	Deutsche Studierende und Graduierte; bereits während des Studiums sollten sich die Bewerber mit internationalen Themen auseinandergesetzt haben; Höchstalter 28 Jahre	
Dauer	<b>3-6 bzw. 4-10 Monate</b>	
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Ca. 60 Stipendiaten	
Finanzierung	Stipendien: für Studierende ab 589 EUR monatlich, für Graduierte ab 875 EUR; Reisekostenpauschale für Europa 260 EUR, für Übersee 520 EUR	
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 2001	
Anmerkungen, Besonderheiten	Die Programmmittel werden vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Robert Bosch Stiftung zur Verfügung gestellt.	
Kontakt (Veranstalter)	DAAD Referat 333 Kennedyallee 50 53175 Bonn Tel.: 0228/882-598 Fax: 0228/882-555	Studienstiftung des deutschen Volkes Ahrstr. 41 53175 Bonn 0228/820 96-248 0228/820 96-203
Ansprechpartner	Frau Ruth Schulze (schulze@daad.de) Frau Imke Thamm (thamm@studienstiftung.de)	
Internet	<a href="http://www.daad.de/csp/">http://www.daad.de/csp/</a> <a href="http://www.studienstiftung.de/offen/carlo_schmid.html">http://www.studienstiftung.de/offen/carlo_schmid.html</a>	

## Bucerius Summer School on Global Governance

Einrichtung	ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius
Abschluß	—
Inhalte	Es wird ein internationales Forum für Diskussionen und Austausch über Entwicklungen in der globalisierten Welt zwischen den Teilnehmern und hochrangigen internationalen Persönlichkeiten aus allen Bereichen des öffentlichen Lebens geboten.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Führungskräfte aus Wirtschaft, Verwaltungen bzw. NGOs, Politiker und Wissenschaftler zwischen 28 und 35 Jahren mit Berufserfahrung; Kandidaten werden über eine von der Zeit-Stiftung autorisierte Kontaktperson ernannt und können sich daraufhin bewerben
Dauer	<b>2 Wochen</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Ca. 55 Teilnehmer
Finanzierung	Teilnehmer, die in Unternehmen arbeiten, zahlen 3000 EUR. Alle Teilnehmer zahlen ihre Reisekosten selbst. Bei finanziellen Schwierigkeiten zahlt die Zeit-Stiftung Zuschüsse, die nach Kontinenten differieren: Osteuropa: 200 EUR Afrika: 1000 EUR Lateinamerika: 1000 EUR USA: 1000 EUR Asien: 1200 EUR
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 2001
Anmerkungen, Besonderheiten	—
Kontakt (Veranstalter)	ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius Feldbrunnenstr. 56 20148 Hamburg Tel.: 040/41 33 6-910 (oder -782) Fax: 040/41 33 6-777
Ansprechpartner	Herr Oliver Gnad (gnad@zeit-stiftung.de)
Internet	<a href="http://www.bucerius-summer-school.de">http://www.bucerius-summer-school.de</a>

## McCloy Academic Scholarship Program, Master of Public Administration

Einrichtung	Harvard University, Studienstiftung des deutschen Volkes, Deutsches Konsortium
Abschluß	MPA
Inhalte	Das Studium bereitet auf eine Tätigkeit im öffentlichen Bereich vor. 16 verschiedene Kurse sollen dazu dienen.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Höchsteralter 30 Jahre; sehr guter Studienabschluß (Jura, Wirtschafts-, Gesellschaftswissenschaften u.a.)
Dauer	<b>2 Jahre</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Ca. 7 Stipendiaten
Finanzierung	Stipendium: 1650 US\$ monatlich (für 21 Monate); 500 US\$ Startgeld; 1000 US\$ Reisekostenpauschale; volle Erstattung der Studiengebühr
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 1983
Anmerkungen, Besonderheiten	Finanziert wird das Programm von: Harvard University, McCloy- Stipendien-Stiftung im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit als Verwalter des ERP- Sondervermögens, Haniel Stiftung, McCloy Alumni Fonds
Kontakt (Veranstalter)	Studienstiftung des deutschen Volkes Ahrstr. 41 53175 Bonn Tel.: 0228/820 96-465/-469
Ansprechpartner	Herr Marius Spiecker gen. Döhmann (spiecker@studienstiftung.de)
Internet	<a href="http://www.studienstiftung.de/offen/mccloy.html">http://www.studienstiftung.de/offen/mccloy.html</a>

## ERP-Stipendienprogramm

Einrichtung	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA), Studienstiftung des deutschen Volkes
Abschluß	Master, PhD teilweise, LL.M., Forschung
Inhalte	Gefördert wird ein Aufbaustudium an einer führenden Hochschule der USA für hochqualifizierte Hochschulabsolventen der Rechts-, Wirtschafts-, Staats- oder Gesellschaftswissenschaften, die eine Tätigkeit im öffentlichen Bereich anstreben.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Sehr guter Hochschulabschluß; Höchstalter 30 Jahre
Dauer	<b>12 bis max. 20 Monate</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Ca. 16 Stipendiaten
Finanzierung	Stipendium: 1 650 US\$ monatlich; Startgeld 500 US\$; Reisekostenpauschale 1 000 US\$; Zuschuß zu den Studiengebühren von 20.000 US\$ pro Studienjahr; für die drei erfolgreichsten Juristen im Seminar ergänzendes Studiengebührenstipendium der Kanzlei Lovells von bis zu 10.000 US\$
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 1994
Anmerkungen, Besonderheiten	Finanziert wird das Programm vom BMWA als Verwalter des ERP-Sondervermögens.
Kontakt (Veranstalter)	Studienstiftung des deutschen Volkes Ahrstr. 41 53175 Bonn Tel.: 0228/820 96-465/-469
Ansprechpartner	Herr Marius Spiecker gen. Döhmann (spiecker@studienstiftung.de)
Internet	<a href="http://www.studienstiftung.de/offen/erp.html">http://www.studienstiftung.de/offen/erp.html</a>

## Haniel Stipendienprogramm

Einrichtung	Haniel Stiftung, Studienstiftung des deutschen Volkes
Abschluß	—
Inhalte	Das Programm fördert ein Auslandsstudium und ein anschließendes Praktikum im außereuropäischen Ausland. Ausgezeichnete Nachwuchskräfte sollen Zusatzqualifikationen zur Übernahme von Aufgaben in der internationalen Arbeitswelt erwerben.
Zugangs-/Bewerbungsvoraussetzungen	Höchsteralter 30 Jahre; Fach- oder Hochschulabsolventen der Fächer Wirtschaftswissenschaften und Wirtschaftsingenieurwesen, Staats- und Sozialwissenschaften
Dauer	<b>Meist 12 Monate, max. 20 Monate</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Ca. 7-8 Stipendiaten
Finanzierung	Stipendium von 1000 EUR monatlich in europäischen Ländern, 1500 EUR in den USA und den meisten außereuropäischen Ländern; Startgeld von 500 EUR; Übernahme der Studiengebühr bis zu max. 10.000 EUR; Reisekostenpauschale von 1000 EUR
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 1991
Anmerkungen, Besonderheiten	Das Programm wird durch die Haniel Stiftung finanziert.
Kontakt (Veranstalter)	Studienstiftung des deutschen Volkes Ahrstr. 41 53175 Bonn Tel.: 0228/820 96-247
Ansprechpartner	Frau Dr. Sibylle Kalmbach (kalmbach@studienstiftung.de)
Internet	<a href="http://www.studienstiftung.de/offen/haniel.html">http://www.studienstiftung.de/offen/haniel.html</a>

## China Stipendienprogramm

Einrichtung	Alfried Krupp von Bohlen und Halbach Stiftung, Studienstiftung des deutschen Volkes
Abschluß	—
Inhalte	Schwerpunkt ist der Erwerb gründlicher Sprach-, Landes- und Fachkenntnisse sowie praktischer Erfahrung in der VR China durch Kontakte auf allen wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Gebieten.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Studierende, vornehmlich aus jüngeren Semestern; sprachliche Vorkenntnisse sind erwünscht
Dauer	<b>1 Jahr</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	10 Stipendiaten
Finanzierung	Stipendium: Finanzierung der vorbereitenden Sprachkurse; 510 EUR für Privatunterricht bis zur Abreise nach China; 570 EUR monatlich, 1000 EUR Mobilitätspauschale; Kosten für die An- und Abreise; Studiengebühren werden von chinesischer Seite getragen
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 1986
Anmerkungen, Besonderheiten	Das Programm wird durch die Alfried Krupp von Bohlen und Halbach Stiftung finanziert.
Kontakt (Veranstalter)	Studienstiftung des deutschen Volkes Ahrstr. 41 53175 Bonn Tel.: 0228/82096-336
Ansprechpartner	Herr Dr. Peter Antes (p.antes@studienstiftung.de)
Internet	<a href="http://www.studienstiftung.de/offen/china.html">http://www.studienstiftung.de/offen/china.html</a>

## Bucerius-Jura-Programm

Einrichtung	Zeit-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius, Studienstiftung des deutschen Volkes
Abschluß	—
Inhalte	Forschungs- und Studienvorhaben im Ausland sollen realisiert werden. Selbst konzipierte Projekte werden gefördert. Kenntnisse ausländischer Rechtssysteme werden erworben.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Jurastudenten, die die Erste Juristische Staatsprüfung mit mindestens „vollbefriedigend“ vor Antritt des Stipendiums abgelegt haben; Höchstalter 32; ein vom Bewerber selbst konzipiertes Studien- und Forschungsprojekt
Dauer	<b>Das Projekt sollte auf mindestens 6 Monate angelegt sein.</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	10 Juristen
Finanzierung	Stipendium: 1000 EUR monatlich; Startgeld 500 EUR; Studiengebühreuzuschuß bis max. 12.500 EUR
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 1995
Anmerkungen, Besonderheiten	—
Kontakt (Veranstalter)	Studienstiftung des deutschen Volkes Ahrstr. 41 53175 Bonn Tel.: 0228/82096-282/-284
Ansprechpartner	Herr Dr. Hans-Ottmar Weyand (weyand@studienstiftung.de)
Internet	<a href="http://www.studienstiftung.de/offen/bucerius.html">http://www.studienstiftung.de/offen/bucerius.html</a>



## Programm Wissenschafts- und Auslandsjournalismus

Einrichtung	Studienstiftung des deutschen Volkes, Dr. Alexander und Rita Besser Stiftung
Abschluß	—
Inhalte	Ziel des Programms ist die nachhaltige Verbesserung des Wissenschafts- und Auslandsjournalismus im deutschen Sprachbereich durch Förderung der Aus- und Fortbildung von Nachwuchskräften. Die Arbeitsvorhaben sollen der Vermittlung journalistischer Fähigkeiten dienen, nicht aber eine theoretische Arbeit über „Journalismus“ sein. Gefördert werden Projekte, die praktische Erfahrungen in der Medienarbeit vermitteln: Volontariate, Praktika und Stagen in Redaktionen, Verlagen, Rundfunk- oder Fernsehstationen oder in der Bild/Textverarbeitung. Ergänzende Studien an Journalistenschulen oder entsprechenden Institutionen im In- und Ausland können gleichfalls gefördert werden.
Zugangs-/Bewerbungsvoraussetzungen	Hochschulabsolventen aller Fachrichtungen; Höchstalter 35 Jahre
Dauer	<b>Mindestdauer 9 Monate</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	Ca. 8 Stipendiaten
Finanzierung	Ausstattung der Stipendien wird je nach Vorhaben individuell festgelegt
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit 1994
Anmerkungen, Besonderheiten	—
Kontakt (Veranstalter)	Studienstiftung des deutschen Volkes Ahrstr. 41 53175 Bonn Tel.: 0228/82096-336
Ansprechpartner	Herr Dr. Peter Antes (p.antes@studienstiftung.de)
Internet	<a href="http://www.studienstiftung.de/offen/journalismus.html">http://www.studienstiftung.de/offen/journalismus.html</a>

## Studienkolleg zu Berlin

Einrichtung	Studienstiftung des deutschen Volkes, Gemeinnützige Hertie-Stiftung
Abschluß	—
Inhalte	Studierenden aller Fachrichtungen aus ganz Europa wird die Chance geboten, nach Berlin zu kommen und dort parallel zu ihrem regulären Studium ein auf europäische Themen ausgerichtetes Exzellenzprogramm zu durchlaufen und in kleinen Teams ein eigenes Projekt zu verfolgen.
Zugangs-/Bewerbungs- voraussetzungen	Stipendium der Studienstiftung
Dauer	<b>1 Jahr</b>
Anzahl der Studierenden/ Teilnehmer pro Jahrgang	40 Studierende (davon 20 Deutsche)
Finanzierung	Stipendium: die Kosten des Kollegs von 5000 EUR werden übernommen; einmalige Kollegpauschale von 1000 EUR. Außerdem wird ein individuell abgestimmtes Stipendium an die deutschen Teilnehmer vergeben. Die ausländischen Teilnehmer erhalten ein Stipendium in Höhe von monatlich 750 EUR. Die Projektarbeiten werden finanziell unterstützt.
Laufzeit des Studiengangs/ Programms	Seit Oktober 2002
Anmerkungen, Besonderheiten	Durchgeführt in Kooperation mit dem Wissenschaftskolleg zu Berlin und der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften. Das Studienkolleg wird unterstützt durch die Robert Bosch Stiftung.
Kontakt (Veranstalter)	Studienstiftung des deutschen Volkes Jägerstr. 22/23 10117 Berlin Tel.: 030/20370-442/-614
Ansprechpartner	Herr Dr. Thorsten Fitzon (fitzon@studienstiftung.de)
Internet	<a href="http://www.studienstiftung.de/offen/berlin_kolleg.html">http://www.studienstiftung.de/offen/berlin_kolleg.html</a>

**Impressum**

## **Impressum**

### **Berliner Initiative**

Robert Bosch Stiftung GmbH

Büro Berlin

Bismarckstraße 71

10627 Berlin

kontakt: [info@berlinerinitiative.de](mailto:info@berlinerinitiative.de)

[www.berlinerinitiative.de](http://www.berlinerinitiative.de)

Gestaltung:

kognito, Berlin



## **Berliner Initiative**

Robert Bosch Stiftung  
Büro Berlin  
Bismarckstraße 71  
10627 Berlin

[www.berlinerinitiative.de](http://www.berlinerinitiative.de)