

# TICKTACK, TICKTACK, TICKTACK

Wer nach dem Studium die erste Stelle antritt, bekommt oft nur einen befristeten Vertrag. Das ist heute normal. Und trotzdem ein Skandal

Text: Leonie Seifert Illustration: Dennis Busch



**D**avid Schmidt sieht sich nicht als Opfer, aber das ist ein Teil des Problems. Neun Tage nach seinem Vorstellungsgespräch fuhr er von seinem Studienort Köln nach Berlin. Hinten im Sprinter waren nur sein Bett, eine Kommode und Klamotten. Am Wochenende baute er die Möbel auf, am Montag war der erste Arbeitstag. Seit dem Sommer arbeitet David, 29, bei einer Marketingfirma in einem Kreuzberger Fabrikloft. Es gibt dort hohe Decken, große Fenster und viel für ihn zu tun. Er betreut 20 Kunden und sitzt manchmal bis 21 Uhr am Schreibtisch. David arbeitet viel und gern. Die Stelle hat nur einen Fehler, es ist ein kleiner Satz in seinem Arbeitsvertrag. Er lautet: »Dieser Vertrag ist auf zwei Jahre befristet.«

So wie David geht es den meisten Berufseinsteigern nach der Uni. Nur jeder fünfte, der 2009 seinen Abschluss gemacht hat, hat danach ein normales Arbeitsverhältnis gefunden, also ohne Befristung und in Vollzeit. Das hat das Deutsche Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung herausgefunden. Die meisten Hochschulabsolventen bekommen zunächst eine befristete Stelle, das heißt, ihr Vertrag endet nach ein oder zwei Jahren von alleine. Ihr Chef muss sie dann gar nicht entlassen – sondern nur aktiv werden, wenn er sie behalten will. Es sind Arbeitsplätze mit Verfallsdatum.

Angeblich ist das eine super Sache. Das sagen zumindest Menschen wie Roland Wolf von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA): »Der Vorteil für die Absolventen ist, dass sie flexibel bleiben können.« Doch wäre David nicht genauso flexibel, wenn er einen unbefristeten Vertrag hätte, den er kündigen könnte?

David besteht darauf, dass in dieser Geschichte sein richtiger Name nicht genannt wird. »Mein Chef fände es nicht so cool, wenn er wüsste, dass ich darüber spreche«, sagt er. Warum eigentlich nicht? Und warum sind befristete Verträge zur Regel geworden? Ist die Befristung ein Mittel, um Angestellte gefügig zu machen, sie dazu zu bringen, abends länger zu bleiben und nicht zu klagen – weil ihr Vertrag sonst nicht verlängert wird?



Wer welchen Vertrag bekommt, hängt vor allem von der Branche ab, in der er arbeitet. Informatiker und Ingenieure werden zum Beispiel von vielen Unternehmen gesucht, das zeigt die Studie *Jobtrends Deutschland 2013* des Staufenberg Instituts. Sie können in Vorstellungsgesprächen eine unbefristete Stelle fordern. »Aber da, wo Arbeitgeber es sich leisten können, stellen sie zu schlechten Konditionen ein«, sagt Gerhard Bosch, Arbeitssoziologe an der Universität Duisburg-Essen.

So verfährt nicht nur die freie Wirtschaft, sondern auch der Staat: Im Jahr 2012 wurden

in Bundesministerien und den zugehörigen Behörden rund drei Viertel aller Verträge mit Berufseinsteigern befristet geschlossen, hat eine Anfrage der Grünen im Bundestag ergeben. »Ein Skandal«, schimpften die Grünen, die Ministerien hätten schließlich eine Vorbildfunktion. Auch SPD und Linke haben die Zustände in den Ministerien kritisiert.

Betroffen von unsicheren Beschäftigungen sind auch Angestellte in Krankenhäusern und in Schulen: In den Sommerferien 2012 meldeten sich insgesamt 5400 Lehrer arbeitslos. Der Grund dafür: Bei nicht verbeamteten

# Kein Vorbild

Die meisten Befristungen gibt es im öffentlichen Dienst. Besserung ist nicht in Sicht. Was ist da los?

Lehrern enden die befristeten Verträge oft nicht nach einem ganzen Jahr, sondern vor den Schulferien im Sommer. Im Herbst kriegen die Lehrer zwar einen neuen Vertrag, im Sommer aber kein Gehalt. Sie müssen dann sehen, wie sie finanziell über die Runden kommen.

Die meisten Zeitverträge gibt es in der Wissenschaft: Acht von zehn Absolventen, die nach dem Abschluss an der Uni bleiben, bekommen nur befristete Verträge. Das ergab eine Umfrage des *Absolventen-Lohnspiegels* der Hans-Böckler-Stiftung. Bei jungen Wissenschaftlern ist es üblich, dass sie sich mit Zeitverträgen von einem Forschungsprojekt zum nächsten hangeln.

Aus der Sicht von Arbeitgebern ist eine Befristung sinnvoll: Sie können die neuen Mitarbeiter testen. Irene Seling, die bei der BDA für das Thema Bildung zuständig ist, begründet das so: Viele Absolventen hätten noch keine oder nur wenig Praxiserfahrung. »In den Lehrplänen vieler Bachelor- und Masterstudiengänge fehlen bislang Praktika«, sagt sie. Deshalb wollen Arbeitgeber erst mal schauen, ob die neuen Mitarbeiter überhaupt geeignet sind.

Die Umstellung auf Bachelor und Master ist also schuld? Das ist bemerkenswert. Vor einigen Jahren hat die BDA nämlich noch lautstark gefordert, dass die Unis ein »klar gegliedertes und gestuftes Studiensystem mit den Abschlüssen Bachelor und Master anbieten«.

David hat viel Praxiserfahrung: Neben seinem BWL-Studium hat er eine Ausbildung zum Steuerfachangestellten gemacht. Dann schrieb ihm die Uni noch ein sechsmonatiges Praxissemester vor, das er bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft machte. Das Argument von Irene Seling vom BDA zieht also nicht. Außerdem hat jeder Arbeitsvertrag, auch der unbefristete, eine Probezeit, in der es dem Arbeitgeber leicht gemacht wird, seinen Angestellten zu kündigen. Auch ohne Befristung können die Firmen ihre neuen Mitarbeiter also erst einige Monate prüfen.

Onno Dannenberg von der Gewerkschaft ver.di nennt die Befristung daher »verlängerte Probezeit« (*siehe Interview*). »

**Herr Dannenberg, stimmt der Eindruck, dass die befristete Anstellung heute der Normalfall bei einer Neueinstellung im öffentlichen Dienst ist?**

Leider ja. Es gibt keine Berufsgruppe im öffentlichen Dienst, die nicht betroffen ist.

**Warum ist das so?**

Einer der Hauptgründe ist, dass die sogenannte sachgrundlose Befristung rechtlich möglich ist. Das heißt, die Arbeitgeber müssen nicht erklären, warum sie eine Stelle zeitlich befristet – sie können das einfach machen. Aus meiner Sicht ist die Motivation, auf diese Weise die Probezeit zu verlängern. In vielen Fällen fehlt auch eine vernünftige Personalplanung.

**Liegen die Befristungen nicht an den klammen Haushalten der Bundesländer?**

Doch, auch, aber das ist nicht der alleinige Grund. Dem Land Bayern geht es finanziell sehr gut. Trotzdem sind dort 80 Prozent der Neueinstellungen auf Landesebene befristet.

**In der Wirtschaft sagen Personalchefs oft, bei unbefristet Angestellten fehle ihnen die Flexibilität.**

Im öffentlichen Dienst gelten die gleichen Regeln. Personen- und verhaltensbedingte Kündigungen sind genauso möglich wie betriebsbedingte, auch wenn die Kündigungsfristen etwas länger sind. Nur kommen betriebsbedingte Kündigungen dort praktisch nicht vor. Aber warum sollte man Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst loswerden wollen? Die Aufgaben nehmen doch eher zu. Denken Sie an den Ärzte- und Pflegepersonalbedarf oder die zunehmende Bedeutung der frühkindlichen Bildung.

**Neue Studien zeigen, dass die Chancen auf Entfristung in der Privatwirtschaft steigen. Im öffentlichen Dienst auch?**

Nein. Nur etwa ein Drittel aller befristet Angestellten bekommt anschließend eine unbefristete Stelle. Für ein weiteres Drittel endet das Beschäftigungsverhältnis. Das letzte Drittel bekommt die nächste befristete Stelle. Ich habe kürzlich von einem Extremfall aus dem Hochschulbereich erfahren, da hatte jemand 19 befristete Stellen hintereinander. Eigentlich sollte der öffentliche Dienst ein Vorbild für die Privatwirtschaft sein. Wir erleben das Gegenteil.

**Kann man noch verbeamtet werden?**

Ja, bei einigen Ländern und beim Bund beobachten wir sogar eine Zunahme der Verbeamtungen. Das gilt vor allem für die technischen Berufe. Bei den Lehrkräften sieht es von Land zu Land unterschiedlich aus – das führt dazu, dass dort, wo verbeamtet wird, besonders viele Lehrer hinwollen. Es geht bei der Verbeamtung nicht nur um persönliche Anliegen wie Sicherheit, sondern um eine politische Frage: Ist es gerecht, dass Menschen, die in denselben Berufen arbeiten, in manchen Ländern verbeamtet werden und in anderen nicht?

**In den Tarifrunden scheint es oft nur um mehr Gehalt zu gehen. Was tun die Gewerkschaften gegen Befristungen?**

Bei den großen Tarifrunden geht es in der öffentlichen Debatte hauptsächlich um die Einkommen, das stimmt. Bei der Tarifrunde der Länder Anfang des Jahres haben wir uns auch dafür eingesetzt, dass die Befristung ohne Sachgrund tarifvertraglich ausgeschlossen wird. Die Länder konnten sich nicht einigen, aber wir lassen nicht locker.

**Fordern junge Arbeitnehmer zu wenig?**

Für junge Leute ist es schwierig, mehr zu fordern. Sie hoffen, dass sie durch besondere Anstrengung eine unbefristete Stelle bekommen können. Leider ist es so, dass diejenigen, denen es besonders schlecht geht, sich weniger organisieren. Eigentlich sollten aber gerade sie aktiv werden, zum Beispiel in der Gewerkschaft.

**Das Bundesarbeitsgericht hat sich in einigen Fällen gegen Befristung entschieden. Auch einige Politiker haben das Thema jetzt auf dem Schirm. Sehen Sie Chancen auf Besserung?**

Beim Bundesarbeitsgericht haben wir in Fällen einer Befristung mit Sachgrund oft dann Erfolg, wenn sich nachweisen lässt, dass eigentlich kein Sachgrund vorlag. Die Grundsatzfrage ist aber nicht gelöst, solange die sachgrundlose Befristung möglich ist. Hier müssen die Politiker eingreifen.



**Onno Dannenberg, 59**, ist bei ver.di, der Gewerkschaft für Dienstleistungsberufe, für den öffentlichen Dienst zuständig



„Gute Ideen kennen  
hier keine Hierarchien.“

## Praktikant/in der ZEIT Verlagsgruppe

Die ZEIT Verlagsgruppe steht für Qualitätsjournalismus in Deutschland. Entdecken Sie die vielen Möglichkeiten im Marketing, Vertrieb oder in der Anzeigenabteilung, im Produktmanagement und in der Produktentwicklung, in der Unternehmenskommunikation und Veranstaltungsplanung sowie im Online-Marketing und in den neuen Geschäftsfeldern, in den Bereichen ZEIT Reisen oder ZEIT Akademie. Lernen Sie eines der innovativsten Medienunternehmen Europas kennen.

**Ihr nächster  
Karriereschritt:**  
Zeitverlag Gerd Bucerius  
GmbH & Co. KG

Weitere Informationen zu  
diesen Angeboten:  
[www.zeit-verlagsgruppe.de/karriere](http://www.zeit-verlagsgruppe.de/karriere)

**Einblick sofort.**



QR-Code-Video zur  
Arbeitswelt in der  
ZEIT Verlagsgruppe



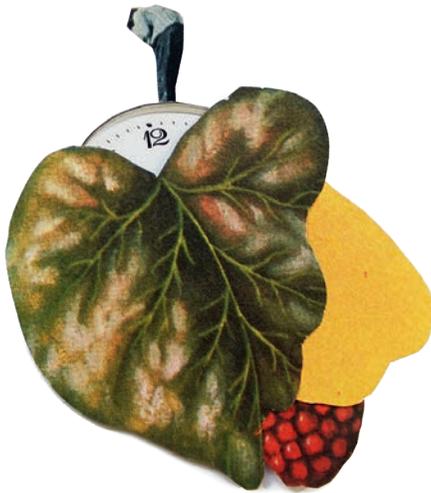
Die Arbeitgeber sind es, die flexibel bleiben: Bei einer Auftragsflaute können sie sich einfach wieder von Angestellten trennen. »Für Arbeitnehmer gibt's keine Vorteile«, sagt Onno Dannenberg. Viele Berufseinsteiger sind also die Opfer in einem Spiel, das von Angebot und Nachfrage bestimmt wird – und von Chefs, die diese Situation ausnutzen.

Früher wurden Befristungen als eine Umgehung des Kündigungsschutzes gesehen – und waren deshalb verboten, außer, wenn sie gut begründet waren. Erst seit 1985 dürfen Arbeitgeber ihre Mitarbeiter befristet einstellen. 1996, als erstmals vier Millionen Deutsche arbeitslos waren, wurden die Regeln nochmals gelockert. Das Gesetz erlaubte Befristungen nun, ohne dass der Arbeitgeber dafür einen Grund angeben musste, zum Beispiel, dass eine befristete Stelle für die Dauer eines Projekts geschaffen wurde. Die Politiker im Bundestag begründeten das neue Gesetz damit, dass es die Wirtschaft ankurbeln werde.

Seit den 1990er Jahren hat sich der Anteil der Befristungen an allen Beschäftigungsverhältnissen verdoppelt, von 4,8 auf 9,5 Prozent. Das klingt nach wenig. Betrachtet man aber nur die Angestellten, die einen neuen Arbeitsplatz antreten, steigt der Anteil der Befristeten auf 44 Prozent. Das hat eine Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) für das Jahr 2011 gezeigt. Und diese Zahl ist noch höher, wenn man nur die jungen Berufseinsteiger mit Hochschulabschluss betrachtet: Da sind es 80 Prozent.

Mittlerweile hat der Bundestag die Regeln für Befristungen wieder etwas strenger gemacht: Sie





## Vier von fünf Absolventen bekommen zunächst nur eine befristete Stelle

müssen einen sogenannten Sachgrund haben. Damit soll verhindert werden, dass Angestellte immer wieder nur befristete Angebote bekommen und nie entfristet werden.

Diese Regeln können allerdings umgangen werden. »Arbeitgeber finden auch jetzt immer wieder einen Grund, um einen Zeitvertrag nahtlos an den vorigen anzuschließen«, sagt Martina Perreng, Arbeitsrechtlerin beim Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Das laufe zum Beispiel so: Erst bekomme man eine Elternzeitvertretung, dann eine Vertretung für einen Kollegen mit Burn-out, dann eine Stelle, die nur für die Zeit eines bestimmten Projekts benötigt wird, dann wieder eine Elternzeitvertretung und so weiter.

Vor allem von Angestellten aus der öffentlichen Verwaltung, wo es am häufigsten zu Missbrauch kommt, gibt es daher immer wieder Klagen auf eine Festanstellung. Zuletzt entschied das Bundesarbeitsgericht, dass bei Befristungen klar sein muss, dass der Arbeitnehmer wirklich nur vorübergehend gebraucht wird. Wenn bei Vertragsabschluss unklar sei, ob der Mitarbeiter auch später noch gebraucht werde, sei keine Befristung möglich. In diese Richtung, also zugunsten von befristet Angestellten, gehen momentan einige Rechtssprechungen.

Der erste Arbeitsvertrag nach einem Studium darf aber auch ohne Grund befristet abgeschlossen und dreimal verlängert werden, für einen Zeitraum von insgesamt zwei Jahren. So steht es im Teilzeit- und Befristungsgesetz. Das soll den Einstieg in den Beruf erleichtern. Aber tut es das auch wirklich? Uns was sind die Nachteile? ›



Uni: fast fertig

Ideen: unendlich

Karriere: SAP Beratung

Programmstart  
1. Januar 2014



## Die Andersdenkermacher.

Gehen Sie mit uns auf die Überholspur und beschleunigen Sie Ihre Karriere. Mit unserem Traineeprogramm SAP starten Sie von Beginn an durch - in einem Thema, das am Markt sehr gefragt ist. Über einen Zeitraum von 18 Monaten bereiten wir Sie optimal auf Ihre Aufgaben vor.

Wir suchen Sie als:

- SAP Berater Public (m/w)
- SAP Analytics (BW/BO) Berater (m/w)
- SAP Berater Finance (m/w)
- SAP Berater Logistik (m/w)
- SAP Berater Core Banking (m/w)
- SAP Berater Analytical Banking (m/w)

Sie durchlaufen einen abwechslungsreichen Entwicklungspfad, bestehend aus SAP Grundlagen- und Vertiefungsschulungen sowie dem Aufbau von Beratungs-Know-how in Trainings und spannenden Projekteinsätzen gemeinsam mit unseren erfahrenen Beratern.

Art: unbefristeter Anstellungsvertrag

Für Fragen zu unserem Traineeprogramm SAP steht Ihnen Anne-Katrin Storm telefonisch unter 040/22703-5148 gerne zur Verfügung.

→ **Bewerben Sie sich noch bis zum 15.11.2013 auf einen der wenigen Plätze:**  
[www.people.steria-mummert.de](http://www.people.steria-mummert.de)

EINTRITT FREI

ALLE AUSSTELLER  
ALLE INFOS  
[jobboerse-ffm.de](http://jobboerse-ffm.de)



**Finde deinen Traumjob:**  
Sprich mit über 20 Firmen  
am Messestand auf der  
Jobbörse am Donnerstag!

**Die ideale Vorbereitung:**  
kostenlose Workshops, CV-Check  
und Seminare am Workshopstag

## 15. Frankfurter Jobbörse

für Naturwissenschaftler/-innen

WORKSHOPTAG: Mittwoch, 6. November 2013  
AUSSTELLERTAG: Donnerstag, 7. November 2013

Goethe-Universität Frankfurt/Main

jeweils von 09<sup>30</sup> - 16<sup>30</sup>



Medienpartner:



## PhD-Programm



**AUDITORY SCIENCES**  
Physics and Engineering, Physiology and Therapy of Hearing



„Auditory Sciences“

für erfolgreiche Absolventen aus Biologie,  
Psychologie, Medizin, Physik, Ingenieurwissen-  
schaften, Biomedizin und Chemie

Inhalte:

- Anatomie und Physiologie des auditorischen Systems
- Molekulare Biologie des Innenohrs
- Bioengineering
- Elektrische Stimulation von Nervengewebe
- Entwicklung und Plastizität des auditorischen Systems
- Diagnostik und Therapie bei Hörstörungen
- Bildgebende Verfahren in der Medizin
- Biomaterialien und Nanotechnologie in der Implantat-Entwicklung

Abschluss als PhD oder Dr. rer. nat.

Studienzeit 3 Jahre – Beginn am 01.10.2013

Kontakt:

[kowalczyk.christine@mh-hannover.de](mailto:kowalczyk.christine@mh-hannover.de)

[jra@hearing4all.de](mailto:jra@hearing4all.de)

[www.hearing4all.eu/DE/Karriere/](http://www.hearing4all.eu/DE/Karriere/)



## Befristet Angestellte bekommen weniger Geld und müssen mehr leisten

David findet seinen befristeten Arbeitsvertrag okay. »So geht es ja vielen in meinem Freundeskreis«, sagt er. Man könnte argumentieren, dass es um Hochschulabsolventen gut bestellt ist, wenn deren größtes Problem die befristeten Verträge sind. Tatsächlich lag die Arbeitslosenquote bei Akademikern zuletzt bei 2,4 Prozent, es herrscht nahezu Vollbeschäftigung unter denen, die an einer Uni waren. Das Deutsche Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung hat außerdem herausgefunden, dass mit jedem zusätzlichen Berufsjahr der Anteil der befristet angestellten Akademiker sinkt: Nach fünf Jahren Berufserfahrung ist noch jeder fünfte befristet, nach zehn Jahren nur noch jeder zehnte. Es besteht also eine gute Chance, dass Davids Vertrag irgendwann entfristet wird.

Allerdings gibt es drei Gründe, die aus Sicht der Berufseinsteiger trotzdem gegen die Befristungen sprechen – ganz egal, ob man nach zwei Jahren einen festen Vertrag bekommt oder nicht.

Erstens: Eine Befristung bedeutet weniger Gehalt. Nach den Daten der Hans-Böckler-Stiftung verdienen Hochschulabsolventen in befristeten Stellen im Schnitt 19 Prozent weniger als diejenigen, die sofort eine unbefristete Stelle bekommen. Forscher der Universität Amsterdam haben herausgefunden, dass man nicht nur am Anfang, sondern jahrelang weniger verdient, wenn man mit einer Befristung in den Beruf einsteigt. Das liegt vor allem daran, dass man schlecht große Gehaltssprünge verlangen kann, wenn man am Anfang wenig verdient hat.

Zweitens: Wer befristet angestellt ist, muss sich mehr anstrengen. Martina Perreng, die Arbeitsrechtlerin beim Deutschen Gewerkschaftsbund, bezeichnet Zeitverträge als »super Instru-

ment für Arbeitgeber, Mitarbeiter gefügig zu machen«. Befristete würden eher Überstunden machen, weniger Urlaub nehmen, Aufgaben erledigen, die gar nicht in ihren Bereich gehören, und auch weniger Geld fordern – aus Sorge, dass ihre mögliche Entfristung sonst in Gefahr gerät.

Drittens: Mit einer befristeten Stelle kann man kaum seine Zukunft planen. Wer keine unbefristete Stelle hat, weiß nicht, ob er nach zwei Jahren wieder auf die Suche gehen und vielleicht in eine andere Stadt ziehen muss. David sagt: »Wenn ich eine Familie hätte, würde ich mir eine andere Stelle suchen.« Mit einer befristeten Stelle eine Wohnung zu kaufen oder ein Kind zu kriegen erfordert einigen Mut. Wer befristet angestellt wird, kommt nie so richtig an.

Optimisten argumentieren, dass sich das Problem bald von selbst löse: Der demografische Wandel führe dazu, dass Firmen in Zukunft stärker auf die Wünsche von Absolventen eingehen müssten – da die langfristig weniger würden. Christian Hohendanner vom IAB ist sich da nicht so sicher. Bei einer geringeren Zahl von Bewerbern werden sich die Unternehmen vielleicht nicht mehr wie bisher die besten aussuchen können. »Zeitverträge werden dann möglicherweise verstärkt eingesetzt, um die Eignung der Bewerber zu testen«, sagt Hohendanner. Den Befristungen könnte noch eine lange Zukunft bevorstehen. 🌟



Viele Absolventen bekommen nach dem Studium nur eine befristete Stelle. Wie denken Sie darüber? Schreiben Sie uns Ihre Meinung per E-Mail an [campus@zeit.de](mailto:campus@zeit.de)

## Aufstiegsstipendium Studieren mit Berufserfahrung



Das Aufstiegsstipendium unterstützt Berufserfahrene, die Talent und Engagement bewiesen haben, bei einem ersten Hochschulstudium. Besonderheiten: Auch langjährig Berufstätige können sich bewerben, die Bewerbung ist vor Beginn eines Studiums möglich, berufsbegleitende Studiengänge werden ebenfalls gefördert. Die Stiftung Begabtenförderung berufliche Bildung führt im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung die Auswahl der Stipendiatinnen und Stipendiaten durch und begleitet sie während des Studiums.

**Fachrichtung:** fachübergreifend | **Zielgruppe:** Berufserfahrene, Studierende |  
**Stichtag:** jährlich zwei Auswahlverfahren | **Regelförderzeit:** Regelstudienzeit |  
**Förderbetrag/Monat:** 166 Euro (berufsbegleitend), 750 Euro (Vollzeit) |  
**Voraussetzung:** Berufsausbildung, mindestens zwei Jahre Berufspraxis, besondere berufliche Leistungen | **Zahl der Stipendiaten:** rund 4000 pro Jahr

Kontakt: SBB – Stiftung Begabtenförderung berufliche Bildung  
Lieselingsweg 102-104 | 53119 Bonn  
Tel. (0228) 6 29 31-43  
E-Mail: [aufstieg@sbb-stipendien.de](mailto:aufstieg@sbb-stipendien.de)  
[www.aufstiegsstipendium.de](http://www.aufstiegsstipendium.de)



PARIS LONDON BERLIN MADRID TORINO BUSINESS SCHOOL

**ESCP EUROPE**

### DER SCHNELLSTE WEG INS INTERNATIONALE MANAGEMENT

### Master in European Business (M.Sc.)

**MANAGEMENT FÜR ALLE**  
Für Absolventen jeder Fachdisziplin

**STUDIERN OHNE ZEITVERLUST**  
In 1 Jahr zum Master in European Business  
In 1,5 Jahren zum Master of Science

**AUSLANDSSEMESTER INTEGRIERT**  
Studieren in Paris, London, Berlin, Madrid und Turin  
oder an einer unserer Partnerhochschulen

**WERTVOLLE PRAXISERFAHRUNG**  
Zwei integrierte Company Projects bei unseren  
Partnerunternehmen sowie ein Praktikum



escpeurope.de/meb

ESCP Europe – The World's First Business School (est. 1819)

