

Aufbau von Partnerschaftsprogrammen zwischen unterschiedlichen Hochschultypen

Am Beispiel der Kooperation zwischen HTWG Konstanz und dem Beijing Institute of Technology (BIT) – Ein *work in progress*

Roland Luxemburger & Helena Obendiek

Abstract: *Der Beitrag beschreibt die Suche nach Kooperationsmöglichkeiten zwischen den ungleichen Partnern HTWG Konstanz und dem BIT. In sechs Schritten wird die Entwicklung der Kooperation seit der Einrichtung eines gemeinsamen MBA-Programms für die Geschäftspartnerin DaimlerChrysler AG im Jahr 2007 aufgezeigt. Trotz beiderseitigem Engagement waren einige der darüber hinaus geplanten Kooperationsprojekte aufgrund der Unvereinbarkeit der institutionellen Rahmenbedingungen in Deutschland und China nicht umsetzbar. Welche Faktoren dazu beigetragen haben, dass es dennoch bisher immer möglich war – über alle Unterschiede hinweg – zwischen beiden Partnerhochschulen neue Kooperationsmaßnahmen zu entwickeln, wird im Sinne eines Best-Practice-Beispiels nachvollzogen.*

1 Über den Beginn einer erfolgreichen Kooperation zwischen ungleichen Hochschularten – der berufsbegleitende Masterstudiengang Compliance & Corporate Governance (CCG)

Hintergrund der Einrichtung des MBA CCG in Kooperation der Hochschule Konstanz – Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HTWG), der Technischen Hochschule Ingolstadt (THI), der Lake Constance Business School (LCBS) und dem BIT zusammen mit der (damals) DaimlerChrysler AG (DC AG) als Geschäftspartnerin war, dass sich zu Beginn des 21. Jahrhunderts für multinational und global agierende Unternehmen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowohl zunehmend komplexer als auch regulierter gestalteten. Themenfelder wie Integrity Management, Compliance, Corporate Governance sowie Transkulturelles Management rückten immer mehr in den Fokus unternehmerischen Handelns. Mit vielfältigen neuen rechtlichen Standards sollte ethisches Verhalten im Management ermutigt, Transparenz sichergestellt und öffentliches Vertrauen wiedergewonnen werden. Unternehmen entwickelten nicht nur *codes of conduct*, sondern implementierten auch entsprechende Prozesse zu deren Umsetzung. Integrity

Management wurde für global agierende Unternehmen zu einem strategischen Instrument nicht nur des Risiko- und Reputationsmanagements, sondern auch der Steigerung ihrer weltweiten Effektivität und Effizienz. Zur Sicherung ihres Erfolgs benötigten Unternehmen qualifizierte Manager*innen mit ausgewiesener Kompetenz, um im Spannungsfeld zwischen global geforderten Standards und lokal vorherrschenden gesetzlichen und regulativen Rahmenbedingungen adäquat agieren zu können.

In diesem Kontext wandten sich die Leitungen von Executive Management Development Asia und Human Resources Sales & Financial Services AAP der damaligen DaimlerChrysler AG an die Weiterbildungsverantwortlichen der HTWG mit dem Anliegen, ein entsprechendes berufsbegleitendes MBA-Studium zu entwickeln. Ziel war es, lokale Potentialträger*innen des mittleren Managements in China zu qualifizieren und in die Lage zu versetzen, mittelfristig dort tätige Expats zu ersetzen, sowie sich idealerweise auch in obere Managementfunktionen zu entwickeln. Ein weiterer Aspekt war, denjenigen vor Ort mit besonderem Potential im zunehmend umkämpften »war for talents« im boomenden chinesischen Markt im Sinne einer *retention strategy* eine langfristige Entwicklungsperspektive im Unternehmen zu bieten.

Das Curriculum des Studiengangs wurde von Januar bis August 2007 unter der Federführung der HTWG Konstanz entwickelt. Die HTWG war hierfür aus zwei Gründen besonders geeignet: einerseits, weil sie im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung mit ihrem Weiterbildungsunternehmen LCBS besonders erfahren und ausgewiesen war, was nicht zuletzt 2004 durch die Auszeichnung als »Beste Deutsche Hochschule für Weiterbildung« durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft belegt wurde. Noch wichtiger war die Tatsache, dass die Fakultät für Wirtschafts-, Kultur- und Rechtswissenschaften der HTWG durch ihre Forschungsaktivitäten in den aus Sicht der DaimlerChrysler AG für den MBA zentralen Themenfeldern Integrity Management, Compliance, Corporate Governance, Interkulturelle Kommunikation sowie Transcultural Leadership besondere Expertise besaß bzw. immer noch besitzt.¹ Die THII wurde von der DC AG aufgrund der bestehenden langjährigen Beratungsk Kooperationen im Bereich Human Resources Management und Führungskräfteentwicklung als Kooperationspartnerin vorgeschlagen. Die THI sollte thematisch den Bereich Human Capital Management sowie Change Management abdecken. Auf chinesischer Seite wurde vom Wissenschaftsministerium der Provinz Beijing nach einigen Gesprächen das BIT als Hochschulkoooperationspartnerin in Beijing vorgeschlagen.

Gleich beim ersten Treffen am BIT (am 17. April 2007) besiegelten alle Beteiligten ihre grundsätzliche Bereitschaft zum Aufbau des gemeinsamen Studienprogramms. Mit großem Engagement wurde dann die Umsetzung der Projektidee vorangebracht, so dass bereits im Herbst 2007 der erste Jahrgang mit 18 chinesischen Teilnehmenden starten konnte. Inzwischen haben insgesamt ca. 220 Personen in 13 Jahrgängen das Programm durchlaufen und erfolgreich absolviert.

Das Masterstudium CCG ist ein durchgehend englischsprachiges zweijähriges berufsbegleitendes Studium, in dem lokale *potentials* aus allen Bereichen der DC AG in China in acht Modulen die Themenkomplexe General Management, Creating Value,

1 Das bezieht sich insbesondere auf die diesbezügliche Forschung von Josef Wieland (vgl. z.B. 2004; 2005) und Peter Franklin (vgl. z.B. Spencer-Oatey/Franklin 2009; Barmeyer/Franklin 2016).

Building Values, Managing across Cultures, Human Capital Management, Organisational Development, Change Management sowie Transcultural Leadership bearbeiten. Die Lehre in quartalsweisen Präsenzblöcken wird zu ca. einem Drittel von chinesischer Seite und zu ca. zwei Dritteln von deutscher Seite übernommen. Während des Studiums werden den Studierenden in ihren Unternehmen im Rahmen ihrer Arbeitszeit für gewisse Zeitfenster freigestellt, um sich mit Selbstlerneinheiten zum Transfer des Gelernten in die Unternehmenspraxis zu beschäftigen. Dabei werden sie von »Projekt-paten« im Unternehmen betreut. Integriert ist zudem zu Beginn des zweiten Studienjahrs ein Auslandsstudienaufenthalt mit insgesamt 21 Tagen in Deutschland an den Hochschulen in Konstanz und Ingolstadt. Bei erfolgreichem Abschluss des akkreditierten Studienprogramms wird der akademische Grad MBA durch die HTWG Konstanz verliehen.

Zentral für die Entwicklung und die Durchführung des zu Beginn sowohl organisatorisch als auch thematisch gänzlich neuartigen kooperativen Studienprogramms war von Anfang an eine gute Kommunikation zwischen allen Beteiligten. Hilfreich für die schnelle und relativ reibungslose Umsetzung des Programms am BIT war die dortige große Wertschätzung gegenüber der Projektpartnerin DC AG. Dass das Programm auf höchster Ebene des BIT große Unterstützung genoss, erleichterte auf chinesischer Seite sicherlich die Überwindung unterschiedlichster organisatorischer Hürden.

Jedoch war gerade zu Beginn eine durchgängig englischsprachige Lehre nicht einfach zu gewährleisten. Während die für partizipatives Unterrichten notwendige »Hardware«, wie z.B. Flipcharts, Pinnwände und weitere Moderationsmaterialien, von Seiten des BIT problemlos organisiert werden konnte, erforderte die Sicherstellung der Studieninhalte des Gesamtprogramms aufgrund ihrer Neuartigkeit doch mehr Aufwand: In Workshops mit den Lehrenden wurden die Lehrinhalte und -methoden nicht einfach von der deutschen Seite vorgegeben, sondern gemeinsam erarbeitet. Denn Themen wie Ethik, Compliance etc. sollten nicht allein aus westlicher Perspektive gelehrt werden. Vielmehr stand ja gerade das Spannungsfeld globaler Wirtschaftszusammenarbeit, in dem die Umsetzung globaler Standards mit lokalen Rahmenbedingungen in Einklang gebracht werden muss, im Zentrum des Studiums. Die Frage, wie sich dieses Spannungsfeld im sich rasant entwickelnden chinesischen Kontext gestaltet, war für alle Seiten Neuland und musste gemeinsam vor dem Hintergrund des Einflusses kultureller Gepflogenheiten und aktueller gesellschaftlicher Bedingungen in China aufgearbeitet werden. Dabei bot es sich an, einige der Themenfelder kontrastiv aus westlicher und chinesischer Perspektive zu behandeln. Die Tatsache, dass für das Studienprogramm nur ein einseitiger MBA Abschluss der HTGW vergeben wird, erleichterte letztendlich die Festlegung des Curriculums. Dennoch war für die schnelle Umsetzung von den Programmverantwortlichen, u.a. also auch der deutschen Hochschulleitung, eine pragmatische Herangehensweise gefordert.

Zentral für die erfolgreiche Etablierung und kontinuierliche Durchführung des Weiterbildungsstudiengangs über mehr als ein Jahrzehnt hinweg war vor allem der Aufbau einer langfristigen, vertrauensvollen Beziehung innerhalb der Projektpartnerschaft mit dem BIT. Über die Jahre ist zwischen den Verantwortlichen eine Freundschaft entstanden, die von Offenheit, Zuverlässigkeit und Wertschätzung geprägt ist. Wichtiger Aspekt beim Aufbau dieser Beziehung war gerade in der Anfangsphase die interkul-

turelle Beratung durch langjährig in China tätige Führungskräfte der DC AG. Diese unterstützten die China-Neulinge der HTWG bei den Verhandlungen zu Projektbeginn mit ihrer Expertise in Hinblick auf lokale Businessetikette wie Verhandlungsstrategien, Essensrituale, Trinkwettbewerbe etc. Ergänzt wurde dieses Wissen über lokale Gepflogenheiten von einer grundlegenden Bereitschaft der HTWG-Vertreter*innen, der chinesischen Seite mit Wertschätzung zu begegnen, bestehende Machtstrukturen zu berücksichtigen und anzuerkennen sowie schnell zu lernen. Diese Haltung war nicht nur für das reibungslose Erreichen der eigenen Ziele grundlegend. Sie war darüber hinaus Basis einer vertrauensvollen Zusammenarbeit, die es ermöglichte, ohne Schaden für die gemeinsame Arbeitsebene die Grenzen des jeweils Machbaren auf beiden Seiten auszuloten.

Derzeit läuft der 13. Jahrgang des Studienprogramms. Inzwischen wird ein für die Weiterführung komplexer deutsch-chinesischer Kooperationsprojekte kritischer Aspekt deutlich: die Sicherstellung personeller Kontinuität in der Projektverantwortung. Der unweigerliche Generationenübergang sollte langfristig und mit entsprechenden Übergangszeiten vorbereitet werden. Dies ist nicht nur zentral für den notwendigen Wissenstransfer, sondern auch für die frühzeitige Entwicklung eines Vertrauensverhältnisses zwischen den neuen Verantwortlichen. Vertrauensvolles Zusammenarbeiten braucht Zeit. Es ist aber für die Lösung der vielfältigen Herausforderungen deutsch-chinesischer Hochschulkooperation unabdingbar. Eine frühzeitige und verlässliche Nachfolgeregelung in diesem Sinne ist jedoch – auf beiden Seiten – leider nicht immer gewährleistet.

Lessons learned

- Unabdingbare Voraussetzung einer erfolgreichen Zusammenarbeit sind vertrauensvolle persönliche Beziehungen zwischen den Projektverantwortlichen. Dies gilt in besonderem Maße für den Aufbau und die Durchführung komplexer Kooperationsprojekte. Denn nur in vertrauensvollen Beziehungen kann ohne Schaden für die Zusammenarbeit ausgelotet werden, was für beide Seiten möglich ist (oder auch nicht).

Voraussetzung hierfür ist

- eine Grundposition der Wertschätzung und des Respekts für andere Kulturen/ Wertesysteme und gesellschaftliche Bedingungen (»Spielregeln«)
- Lernbereitschaft und Bereitschaft zur Anpassung (wo möglich)
- sich als zuverlässiges Gegenüber erweisen, Wort halten und das liefern, was versprochen wurde
- Machtstrukturen einschätzen und akzeptieren können
- Sicherung personeller Kontinuität in den Projekten; ohne diese ist Vertrauen und Verlässlichkeit schwer herzustellen

- frühzeitige Nachfolgeregelung – auf beiden Seiten: längerfristige Übergangsphasen, die die Anknüpfung an bestehende organisatorische Strukturen (und Beziehungen) gewährleistet

2 Projektidee *Double-degree*-Programm Maschinenbau zwischen BIT und HTWG Konstanz

Mit der langjährigen erfolgreichen Durchführung des MBA-Programms in der wissenschaftlichen Weiterbildung konnte sich die HTWG Konstanz als Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) am BIT einen guten Namen machen. Hieran konnte bei Überlegungen zur Ausweitung der Kooperation auf andere Hochschulbereiche angeknüpft werden. Natürlich unterscheiden sich beide Hochschulen sowohl in Bezug auf den Hochschultyp als auch auf ihre Größe stark. Als HAW ist die HTWG nicht unbedingt ein »natürlicher Partner« für die renommierte Forschungsuniversität BIT, die zu den Spitzenuniversitäten Chinas zählt.² Dennoch: Der Praxisbezug von Lehre und Forschung an einer mittelgroßen deutschen HAW, die enge Verzahnung in die Wirtschaft hinein sowie die guten Erfahrungen in der Zusammenarbeit waren Grund genug für das BIT, Interesse an einem Ausbau der Kooperation über das etablierte gemeinsame Studienprogramm hinaus zu zeigen. So wurde auf einem Delegationsbesuch in Beijing (2015) von Seiten des BIT die Einrichtung eines gemeinsamen *Double-degree*-Studienprogramms im Bereich Maschinenbau vorgeschlagen. Aus Konstanzer Sicht war dies eine höchst attraktive Projektidee: An der HTWG konnte an eine Tradition der China-Zusammenarbeit seit den frühen 1980er Jahren angeknüpft werden. Seit mehr als 15 Jahren bestanden Kooperationen mit verschiedenen chinesischen Hochschulen zur Durchführung des integrierten China-Jahrs für Studierende des interdisziplinären Studienprogramms Wirtschaftssprachen Asien und Management/China. Mit einigen Institutionen dieser Partnerschaften gab es zudem ein bereits etabliertes Doppelabschlussprogramm im Bereich Wirtschaftsdeutsch und Tourismusmanagement. China-Kompetenz und die Bereitschaft, die bereits bestehende China-Kooperation weiter auszubauen, waren an der HTWG also vorhanden. Entsprechend wurden im Laufe des Jahres 2016 bei mehreren gegenseitigen Besuchen als erster Schritt die Curricula im Fach Maschinenbau zwischen beiden Seiten abgeglichen. Zentrales Thema war dabei die Unterrichtssprache. Denn an deutschen Hochschulen ist das Thema Lehre auf Englisch nicht unumstritten. Bei steigenden Studienabbruchquoten stellt sich für einige Lehrende die Frage, ob sich mit Umstellung auf englischsprachigen Unterricht die

2 Das BIT ist eine von 42 Universitäten in der staatlichen Förderinitiative *Double First Class Universities* von 2015, in deren Rahmen erstklassige Universitäten sowie Universitäten mit erstklassigen Fakultäten bis 2050 Weltklassenniveau erreichen sollen. Außerdem ist das BIT eine der neun ingenieurwissenschaftlich ausgerichteten Universitäten der *Excellence League*. Das Engagement einiger Abteilungen des BIT in der Rüstungsforschung ist bekannt.

Vermittlung von für die Studierenden komplexen Inhalten nicht noch schwieriger gestaltet. Auf Seiten des BIT wurde das Interesse ihrer Studierenden an einem *Double-degree*-Programm in Deutschland jedoch so hoch eingeschätzt, dass die Bereitschaft, hierfür Deutsch zu lernen, vorausgesetzt wurde. Denn auch die BIT-Studierenden, die ohne Doppelabschluss für ein Studienjahr an eine deutsche Partnerhochschule gehen, lernen im Vorfeld neben dem Fachstudium Deutsch. Wenn also sowohl das Hindernis Unterrichtssprache ausgeräumt als auch eine Übereinstimmung hinsichtlich der Curricula ermöglicht werden konnte, woran scheiterte die Umsetzung des Projekts »*double degree* im Maschinenbau« zwischen BIT und HTWG dennoch?

Letztendlich zeigten sich doch zu große Inkompatibilitäten zwischen beiden nationalen Hochschulsystemen sowie Hochschultypen:

- Die chinesische Seite denkt in großen Dimensionen und kann neue Programme schnell umsetzen. So war es Vorstellung des BIT, innerhalb von nur einem Jahr nach der ersten Programmidee 50 Studierende nach Konstanz zu schicken.
- Auf deutscher Seite konnte ein solches Programm weder so schnell umgesetzt noch kapazitätsmäßig gestemmt werden: Es fehlte an Lehrkräften, Verwaltungspersonal und Plätzen in lokalen Studierendenheimen. Würden sich im Gegenzug genügend deutsche Studierende für einen *Double-degree*-Studienaufenthalt am BIT finden lassen?
- Nicht zuletzt ging es auch um die zentrale Frage, wie die staatlich finanzierte deutsche Seite mit der angebotenen Finanzierung der zusätzlichen Leistungen durch die chinesische Hochschule umgehen könnte.

Vor allem die vom BIT anvisierte Schnelligkeit der Umsetzung des Projekts brachte die Diskussion ins Stocken. Dennoch wurden die Kontakte aufrechterhalten.³ Auf jeder China-Dienstreise der HTWG waren ein Besuch beim BIT und Gespräche mit dem Auslandsamt über Möglichkeiten der Kooperation und das Voranbringen des *Double-degree*-Projekts fest im Programm. Natürlich erfolgte auch immer wieder eine Einladung der BIT-Kooperationspartner*innen nach Konstanz.

Lessons learned

Kooperationsprojekte scheitern oft an Inkompatibilitäten der Hochschulsysteme, wie z.B.:

- Kapazitätsprobleme auf der deutschen Seite, z.B. bei der Betreuung und Unterbringung großer chinesischer Studierendengruppen oder hinsichtlich eher geringer Nachfrage nach entsprechenden Programmen auf deutscher Seite (Stichwort Reziprozität)

3 So unterstützte das BIT einen Antrag der HTWG auf Fördergelder im Bereich China-Kompetenz, in dessen Rahmen auch das Projekt »*double degree*« mit dem BIT weiterverfolgt werden sollte.

- Bedenken bei der Umstellung von Fachlehrveranstaltungen in Deutschland auf Englisch
- *China speed*, d.h. die Schnelligkeit bei der Projektumsetzung in China.
- Finanzierung: Während die chinesische Seite relativ problemlos eine Finanzierung von Studienprogrammen über Studiengebühren zusagen kann, steht die deutsche Seite vor der Herausforderung, Leistungen in einem *Double-degree*-Programm im Rahmen der gegenseitigen Studiengebührenbefreiung kostenneutral erbringen zu müssen oder ein einseitiges »Bezahlstudium« für internationale Studierende im grundständigen, durch Steuergelder finanzierten Hochschulbereich umzusetzen.

Tipp: Auch wenn Projektideen in der Kooperation aufgrund von Inkompatibilitäten zwischen den Systemen scheitern, lohnt es sich, die Kontakte weiter aufrechtzuerhalten. Zwischen Personen auf beiden Seiten, die sich auch persönlich für die Zusammenarbeit engagieren, lassen sich immer wieder neue Kooperationsideen und -möglichkeiten entwickeln.

3 Vertiefung der Kooperation durch persönliches Engagement

Ein wichtiger Schritt im Ausbau der Kooperation über die weiterhin sehr gut laufende wissenschaftliche Weiterbildung hinaus war die Teilnahme eines HTWG-Professors an dem Workshop »Sino-German Seminar on Engineering Education/New Stage, Creative Collaborations« im März 2017. Die Einladung zu dieser Veranstaltung war spontan während des dienstlichen Besuchs einer HTWG-Delegation am BIT nur knapp drei Wochen vor Workshopbeginn erfolgt. Die HTWG-Delegationsmitglieder sahen in dem Angebot eine gute Chance zur Vertiefung der Kooperation und suchten noch während ihres China-Aufenthalts eine oder einen Konstanz Professor*in, die oder der bereit wäre, so kurzfristig – auch während des laufenden Semesters – eine Teilnahme an dem BIT-Workshop zu ermöglichen. Dass ein engagierter Professor flexibel, schnell und unkompliziert reagierte und die HTWG bei dem Workshop vertrat, wurde zum wichtigen Baustein der folgenden Kooperation. Aus seiner Teilnahme ergaben sich zentrale Kontakte zur Fakultät Maschinenbau am BIT, aus denen sich eine Reihe von Projektideen entwickelte.

Im Nachgang zu dem Workshop konnte sich ein BIT-Vertreter während seines Gegenbesuchs an der HTWG im Rahmen einer Hospitation im Unterricht, des Besuchs der Labore etc. einen direkten Eindruck von den besonderen Stärken der deutschen HAW verschaffen: seminaristisches Unterrichten, Praxisorientierung und hochschulexterne Berufserfahrung der Professor*innen. So festigte dieser Gegenbesuch an der Hochschule in Konstanz das Interesse des BIT an einer Kooperation mit einer »kleinen« HAW. Es wurde deutlich, dass für BIT-Studierende des Fachbereichs Maschinenbau ein Studienabschnitt an der HTWG Konstanz eine Reihe komplementärer Vorteile bieten kann: praxisorientierte Lehre in den Laboren bereits im Bachelorstudium sowie intensive Betreuung durch Professor*innen und China-erfahrenes Personal.

Lessons learned

- In der internationalen (China-)Zusammenarbeit braucht es persönlich engagierte Personen – nicht nur in den Hochschulleitungen und Akademischen Auslandsämtern.
- Die Bereitschaft, ggf. in »Vorleistung« zu treten, sich also für eine Partnerhochschule zu engagieren, ohne vorab genau zu wissen, ob und wie sich bestimmte Investitionen in den Aufbau und die Pflege von Kontakten mit (potentiellen) Kooperationspartner*innen in der Zukunft auszahlen werden, kann sich als zentral für die Entwicklung von Kooperationen und gemeinsamen Projekte erweisen.

4 Mit einer Kurzzeitdozentur am BIT beginnt eine neue Stufe der Kooperation

Ein Gespräch über die Wichtigkeit einer interkulturellen Ausbildung auch für Studierende der Ingenieurwissenschaften während des Besuchs eines BIT-Vertreter*in an der HTWG Konstanz führte zur nächsten Projektidee in der Kooperation zwischen den ungleichen Partner*innen: eine Kurzzeitdozentur der beiden Leiterinnen des China-Zentrums zum Thema interkulturelle Kommunikation im Maschinenbau-Studiengang am BIT. Den Aufenthalt am BIT im darauffolgenden Frühjahr nutzten die beiden Dozentinnen auch dazu, um unter BIT-Studierenden für ein Gaststudium an einer deutschen HAW zu werben. Selbstverständlich haben BIT-Studierende eine große Auswahl an Studienmöglichkeiten an den renommiertesten Universitäten in Deutschland und international. Jedoch konnte, neben dem Hinweis auf den engen Praxisbezug und die gute Betreuungsrelation an einer deutschen HAW, die Tatsache, dass die Infoveranstaltung auf Chinesisch stattfand, den interessierten BIT-Studierenden zeigen, dass die Hochschule es mit der besonderen Betreuung chinesischer Studierender, unterstützt durch das China-Zentrum der HTWG, ernst meint.

Lessons learned

- Auch wenn Englischkenntnisse auf der chinesischen Seite heutzutage vorausgesetzt werden können, zeigen Informationsmaterialien auf Chinesisch ein besonderes Engagement für die Kooperation.
- Die Möglichkeit, mit Vertreter*innen der Partnerhochschule auf Chinesisch ins Gespräch zu kommen, zeigt den chinesischen Studierenden, dass sie an der Partnerhochschule willkommen und voraussichtlich gut betreut sind.

5 Ein dreisemestriger Austauschzyklus – Ein Wegbereitungskonzept für Kooperationen zwischen ungleichen Hochschultypen

Im Folgejahr konnte die Kurzzeitdozentur am BIT mit einer vom BMBF geförderten China-Exkursion für HTWG-Studierende verbunden werden. Voraussetzung der Exkursionsteilnahme war ein vorbereitender China-Kurs in Konstanz. Zentraler Programmpunkt während der Exkursion war neben Kulturprogramm, Unternehmensbesuchen und Treffen mit Ehemaligen der HTWG, die in China leben und arbeiten, die Teilnahme an einem von den Exkursionsleiterinnen in Beijing durchgeführten Kurs zur interkulturellen Kommunikation für Maschinenbaustudierende des BIT. Während des stark interaktiv ausgerichteten Kurses lernten sich die HTWG- und die BIT-Studierenden in gemeinsamen Übungen in Kleingruppen schnell kennen. In den Gruppenübungen wurden Themen aus dem jeweiligen Studienalltag bearbeitet, die von den Studierenden als selbst erlebte *critical incidents* eingebracht wurden. Da die Deutschen während der Blockveranstaltung auch auf dem Campus des BIT untergebracht waren, konnten die im Kurs gemachten Bekanntschaften auch außerhalb der Unterrichtszeiten vertieft werden. So wurden die HTWG-Studierenden nicht nur mittags mit in die Mensa eingeladen, sondern eine Gruppe von BIT-Studierenden zeigten ihnen spontan die Stadt und man saß zu später Stunde vor den Wohnheimen noch bei dem ein oder anderen Getränk zusammen. Dieser Austausch bekräftigte die Entscheidung einiger Exkursionsteilnehmender für ein Studium am BIT im Folgesemester. Erste lokale Kontakte waren so schon vor dem Gaststudiensemester am BIT geknüpft, was den HTWG-Studierenden die Vorbereitung ihres Auslandssemesters in vielerlei Hinsicht erleichterte. Wie aber konnten die Gegenseitigkeit im Studierendenaustausch hergestellt und BIT-Studierende, trotz ihrer großen Wahlmöglichkeiten, für ein Gastsemester an der HTWG gewonnen werden? Die Lösung hierzu kam aus der Maschinenbauakademie des BIT mit der Anfrage, ob ihre Studierenden unter der Betreuung von HTWG-Professor*innen praxisbezogene Bachelorarbeitsprojekte an der HTWG durchführen könnten. Beim nächsten Besuch in Beijing stellte daraufhin eine Delegation von HTWG-Professor*innen interessierten BIT-Studierenden aus dem Abschlussjahrgang mögliche praxisbezogene Bachelorarbeitsprojekte vor. Einige der potentiellen Projektbetreuer*innen waren als Delegationsmitglieder mit vor Ort, so dass ein persönliches Kennenlernen mit zukünftigen BIT-Bacheloranden möglich war. Auch die HTWG-Studierenden im Austauschsemester am BIT waren bei dem Treffen anwesend, so dass an Ort und Stelle Kontakte zwischen HTWG-Studierenden und prospektiven BIT-Gaststudierenden in Konstanz geknüpft werden konnten. Diese Kontakte erwiesen sich jetzt in umgekehrter Richtung als nützlich: HTWG-Gaststudierende am BIT unterstützten ihre BIT-Kommiliton*innen bei der Vorbereitung des Auslandssemesters in Deutschland. Da auch die deutschen Gaststudierenden am BIT im Folgesemester an die HTWG zurückgekehrt sein würden, könnten die in Beijing geschlossenen Kontakte in Konstanz weitergeführt werden.

Lessons learned

Der strukturierte »dreisemestrige Austauschzirkel« nutzt – zum Vorteil aller Beteiligten einer Kooperation – die Tatsache, dass ein durch Kulturmittler*innen begleitetes, persönliches Kennenlernen in der Regel das Interesse aneinander und an einem weiteren Austausch weckt bzw. stärkt.

Modell eines dreisemestrigen Austauschzirkels zwischen Partnerhochschulen ungleichen Hochschultyps

1 Sommersemester

- Studierende werden in Deutschland vorbereitet und nehmen dann im Rahmen einer Exkursion an einem Kurs zur interkulturellen Kommunikation an der chinesischen Partnerhochschule teil: Kennenlernen/Vernetzung der Studierenden bei der Hochschulen in der kulturell gemischten Kleingruppenarbeit
- dadurch Stärkung des Interesses auf deutscher Seite an einem Gastsemester in China
- ggf. kurzfristige Anmeldung für ein Gastsemester in China im Wintersemester
- Die chinesischen Studierenden aus dem gemeinsamen Kurs unterstützen die deutschen Studierenden in der Vorbereitung ihres Auslandssemesters in China.

2 Wintersemester

- Delegationsbesuch von deutschen Professor*innen an chinesischer Partnerhochschule mit Vorstellung möglicher praxisbezogener Bachelorarbeitsprojekte für chinesische Studierende im Abschlussjahrgang (idealerweise sind die jeweiligen deutschen BA-Projektbetreuer*innen mit vor Ort)
- Teilnahme der deutschen Gaststudierenden an der chinesischen Universität an diesem Treffen
- Vernetzung dieser mit den chinesischen Studierenden, die sich für ein Gaststudium in Deutschland entscheiden
- Die deutschen Studierenden unterstützen ihre chinesischen Kommiliton*innen dann bei der Vorbereitung des Deutschlandaufenthalts.

3 Sommersemester

- Bachelorprojekte von chinesischen Studierenden an der deutschen Hochschule
- Die deutschen Studierenden sind gleichzeitig aus ihrem Gaststudium in China zurück und unterstützen ihre chinesischen Kommiliton*innen bei der Ankunft in Deutschland.
- parallel Beginn eines neuen dreisemestrigen Austauschzirkels mit studentischer Exkursion nach China (siehe Punkt 1)

6 Die Umstellung auf Onlineformate hat auch positive Effekte

Aufgrund der Coronapandemie konnte der neu entwickelte dreisemestrige strukturierte Austauschzyklus mit dem BIT nicht vollständig umgesetzt werden. Die für das Sommersemester 2020 geplanten Bachelorarbeitsprojekte der BIT-Studierenden an der HTWG mussten aufgrund der Reisebeschränkungen abgesagt werden. Eines der geplanten Projekte konnte jedoch digital durchgeführt werden. Hierzu hat sicherlich beigetragen, dass der betreuende Professor im Rahmen der HTWG-Delegationsreise im vorhergegangenen September seinen BIT-Bacheloranden persönlich kennengelernt und das Betreuungsprojekt direkt danach bereits online begonnen hatte. Im Frühjahr 2020 musste dann die regelmäßig im Sommersemester am BIT stattfindende Kurzzeitdozentur der Leiterinnen des China-Zentrums der HTWG kurzfristig auf ein Onlineformat umgestellt und die parallel stattfindende studentische China-Exkursion abgesagt werden. Die Umstellung des BIT-Kurses auf ein Onlineformat erlaubte jedoch zumindest ein virtuelles Kennenlernen zwischen den Studierenden beider Hochschulen. Außerdem konnten durch die Onlinelehre auch mehr HTWG-Studierende an dem originär in Beijing stattfindenden Kurs teilnehmen. Unerwarteterweise entstanden auch in den virtuellen gemeinsamen Projektarbeiten in Kleingruppen während des Kurses enge Kontakte zwischen Studierenden beider Hochschulen. Dieses persönliche Kennenlernen führte bei einigen der beteiligten HTWG-Studierenden dann abermals zu einem Interesse an und der Entscheidung für ein Gastsemester am BIT (das leider wegen der anhaltenden Pandemie nicht umgesetzt werden konnte). Einer der deutschen Teilnehmer entschied sich sogar für ein zweijähriges Masterstudium am BIT, gefördert durch ein BIT-Stipendium im Rahmen der HTWG-BIT-Partnerschaft. Die im Kurs geknüpften Kontakte zu BIT-Studierenden zeigten sich für den Studenten als hilfreich in der Vorbereitung auf das Auswahlinterview am BIT. Dass der gemeinsame HTWG-BIT-Kurs durch das gegenseitige Kennenlernen und Bearbeiten interkultureller Themen im Unterricht auch in seiner Onlinevariante zu einem verstärkten Interesse aneinander geführt hat, zeigte sich u.a. auch in den erstaunlich hohen Anmeldezahlen unter den deutschen Teilnehmenden für die Online-Summer-School des BIT im Sommer 2020.

Lessons learned

Auch in Onlineformaten können gemeinsame Kurse zwischen internationalen Partnerhochschulen das Ziel erreichen, durch persönliches Kennenlernen und methodisch-didaktisch begleitetes Arbeiten in kulturell gemischten Gruppen das Interesse der Studierenden aneinander und auch an längerfristigen Studienaufenthalten an der Partnerhochschule zu stärken.

Die im Onlinekurs geknüpften Kontakte können die Studierenden – ähnlich wie Präsenzkontakte – in der Vorbereitung von (ggf. virtuellen) Studienaufenthalten, Stipendienbewerbungen etc. an der Partnerhochschule unterstützen.

Darüber hinaus ermöglichen Onlineveranstaltungen in Kooperation mit internationalen Partnerhochschulen auch denjenigen Studierenden internationale Erfahrungen, die keine Möglichkeit zu einem Auslandsaufenthalt haben (*internationalization@home*).

Fazit

Die Entwicklung der Kooperation zwischen dem BIT und der HTWG als Vertreter*innen unterschiedlicher Hochschularten zeigt vor allem die zentrale Bedeutung des persönlichen Kontakts zwischen beiden Seiten – seien es Studierende, Dozierende, Forschende oder Wissenschaftsmanager*innen. Bei Lehrenden/Forschenden und wissenschaftsunterstützendem Personal spielt eine interkulturell kompetente Haltung sowie die Bereitschaft, sich persönlich für die Kooperation zu engagieren, eine wichtige Rolle. Eine grundlegende Motivation zur Zusammenarbeit sowie der beiderseitige Wunsch, voneinander zu lernen, können helfen, strukturelle Hürden zu überwinden und immer wieder neue Formen der Zusammenarbeit zu finden. Basis ist das Vertrauen, dass beide Seiten im Interesse der Kooperation alle Möglichkeiten ausloten. Die Studierenden profitieren von dem persönlichen Kennenlernen und der begleiteten gemeinsamen Teamarbeit im interkulturellen Kurs. Hierdurch wird in der Regel Interesse am Gegenüber und die Bereitschaft zur persönlichen Auseinandersetzung mit dem »Fremden«, das einem dabei begegnen mag, geweckt bzw. gestärkt. Die Ergebnisse des gemeinsamen Kursbesuchs sind dann neben dem Aufbau neuer internationaler Kontakte nicht nur die mögliche Unterstützung bei der Organisation von Auslandsaufenthalten im Heimatland der Kommiliton*innen, sondern vor allem das Sammeln neuer Erfahrungen hinsichtlich der eigenen (Kommunikations-)Kompetenz sowie neues fachliches und ggf. komplementäres Wissen.

Kooperationsmodelle mit China können sich, je nach historischer Phase, in unterschiedliche Richtungen entwickeln. Im Falle der HTWG-BIT-Kooperation verlief der Prozess von einem gemeinsamen akademischen Weiterbildungsprogramm in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft (erste Phase) über den Versuch des Aufbaus eines Doppelabschlussprogramms (zweite Phase) zu Gaststudiensemestern bzw. der gemeinsamen Betreuung von Bachelorarbeiten an der Gasthochschule im Ausland. Gemeinsame Kurse zur interkulturellen Kompetenz (dritte Phase) stellen ein wichtiges Bindeglied zwischen den Hochschulen dar, unabhängig davon, ob sie in Präsenz oder online durchgeführt werden. Dabei ist nicht nur der gemeinsame Aufbau interkultureller Kompetenz bei den Studierenden als Beitrag einer gelungenen Hochschulkooperation zu werten, sondern auch das organisatorische und inhaltlich abgestimmte Bemühen der engagierten Vertreter*innen des BIT und der HTWG, die Kooperation unter den jeweils gegebenen Bedingungen aufrechtzuerhalten und nach angepassten bzw. neuen Formen der Zusammenarbeit zu suchen. Persönliches Engagement, Flexibilität und Hartnäckigkeit, basierend auf dem beiderseitigen Glauben an die Wichtigkeit gelebter Kooperation, sind hierbei wichtige Erfolgsfaktoren.

Literatur

- Barmeyer, Christoph/Franklin, Peter (Hg.) (2016): *Intercultural Management. A Case-based Approach to Achieving Complementarity and Synergy*, London: Palgrave Macmillan.
- Spencer-Oatey, Helen/Franklin, Peter (2009): *Intercultural Interaction: A Multidisciplinary Approach to Intercultural Communication*, London: Palgrave Macmillan.
- Wieland, Josef (2005): *Normativität und Governance. Gesellschaftstheoretische und philosophische Reflexionen der Governanceethik*, Marburg: Metropolis.
- Wieland, Josef (Hg.) (2004): *Handbuch Wertemanagement. Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance*, Hamburg: Murmann.

