

Beharrlich und flexibel bleiben: Zur Partnerschaft zwischen Tsinghua University und RWTH Aachen¹

René Seyfarth

Abstract: Die RWTH schloss 1981 ihren ersten Kooperationsvertrag mit der Tsinghua University. Damit ist die Partnerschaft die zweitälteste Kooperation der RWTH mit einer chinesischen Partnerhochschule und deren älteste strategische Partnerschaft. Dieses Kapitel soll jedoch keinen historischen Abriss darstellen, sondern mit einem Blick zurück die Lernerfahrungen und damit den gegenwärtigen Stand der Beziehung reflektieren. Eine langjährige und vielfältige Kooperation ist nicht allein eine Aneinanderreihung von Erfolgen, sondern auch durch Überraschungen, Hindernisse und Rückschläge gekennzeichnet und erfordert sowohl kontinuierliche Arbeit als auch den Willen und die Regheit zum Umdenken. Schlaglichtartig wird in diesem Kapitel beleuchtet, wie im Lauf der Jahre verschiedene Programme quantitativ und qualitativ wachsen konnten, und der anhaltende Prozess der China-Kompetenzbildung beschrieben.

Blick zurück

Die Kooperation mit der Tsinghua University reicht zurück ins Jahr 1981, als der erste Hochschulvertrag geschlossen wurde. Die Zahlen blieben über viele Jahre niedrig und die Austauschbeziehungen bis in die späten 1990er Jahre einseitig. Dennoch legten die Jahrzehnte mit relativ niedrigen absoluten Zahlen von der Öffnung Chinas Ende der 1970er Jahre bis in die frühen 2000er Jahre den Grundstein für die Reputation der RWTH in China. Die Verträge mit namhaften chinesischen Universitäten wie z.B. der Tsinghua University und prominente Alumnae und Alumni wie z.B. der Präsident der Chinesischen Akademie der Wissenschaften und der Tsinghua University prägten in China das Bild der RWTH als einer Hochschule, die eine vielversprechende Karriere ermöglicht.

Es war jedoch eine Top-down-Initiative der Bildungsministerinnen Edelgard Bulmahn und Chen Zhili, die den Ausschlag zur Einrichtung eines ersten deutsch-chinesischen Doppelmasterprogramms gab, das 2001 zwischen Tsinghua und RWTH

¹ Ich danke meiner Vorgängerin Dr. Birte Seffert und meinem Kollegen Peter Hartges für die geduldige Unterstützung beim Verfassen dieses Beitrags.

ins Leben gerufen wurde. Auch hier waren es zunächst fast ausschließlich chinesische Studierende, die nach Aachen kamen, doch seit dem Jahr 2007 übertraf die Zahl der RWTH-Studierenden in Beijing die der Tsinghua-Studierenden an der RWTH. Mittlerweile gehört das Programm mit jeweils 60 Austauschplätzen pro Jahr zu den größten deutsch-chinesischen Doppelmasterprogrammen. Der Weg dahin war jedoch anspruchsvoll, insbesondere die Entwicklung eines gemeinsamen Curriculums zu einer Zeit, als es kaum englischsprachige Angebote an der Tsinghua University gab. Tsinghua-Professor*innen kamen zu Hospitationen an die RWTH und RWTH-Vorlesungen wurden ins Englische übertragen, um so in Tsinghua gelehrt zu werden. Regelmäßige Lenkungsausschusstreffen verstärkten die persönlichen Kontakte in den ersten Jahren. Dies hatte schließlich den Vorteil, dass sich die Professoren auf beiden Seiten persönlich kannten und so teilweise sehr enge und vertrauensvolle Beziehungen entstehen konnten. Wesentlich war darüber hinaus, dass sich mehrere Professoren massiv für die Einrichtung und die Verbesserung des Programms einsetzten. Hierzu gehörte auch die Einrichtung eines Praktikumsprogramms für die chinesischen Studierenden als zusätzliche Option, d.h. bei einer Verlängerung des Aufenthalts um weitere sechs Monate ohne modulare Verankerung im Programm. Von der chinesischen Partnerfakultät wurde dieser Vorstoß bestenfalls geduldet, jedoch nie aktiv befürwortet oder gar gefördert. Formal besteht die Möglichkeit weiterhin, wird jedoch von den chinesischen Studierenden kaum mehr in Anspruch genommen, wohingegen sie bei den deutschen Studierenden sehr beliebt ist.

Der Aufenthalt wurde von Programmbeginn an mit Stipendien wechselseitig gefördert, d.h., die chinesischen Studierenden wurden von deutscher Seite gefördert und umgekehrt. Dies erhöhte in den ersten Jahren vor allem für die RWTH-Studierenden die Attraktivität des Programms. Die Verfügbarkeit von Stipendien bei dem gleichzeitig rasanten Aufstieg der Tsinghua University in den globalen Rankings hatte einen spürbaren Einfluss auf die Nutzung des Programms: Während Tsinghua für RWTH-Studierende immer attraktiver wurde, stand Tsinghua-Studierenden bald die Welt der globalen Elitehochschulen offen, häufig gefördert durch großzügige Programme. Je weniger Stipendien zur Verfügung standen, desto weniger Tsinghua-Studierende entschieden sich für Aachen, während RWTH-Studierende oft auch bereit sind, den Aufenthalt ohne Förderung anzutreten bzw. sich selbst Unterstützung zu organisieren (beispielsweise über Auslands-BAföG, das China Scholarship Council [CSC], den DAAD oder Stiftungsstipendien). Eine weitere finanzielle Herausforderung stellte die nachhaltige Finanzierung der Programmkoordination dar: Hierfür existierte eine von Programmbeginn an existierende – und für das Funktionieren und den Erfolg des Doppelabschlussprogramms unerlässliche – Personalstelle, die nach Ablauf der Anschubfinanzierung aus immer anderen Mitteln finanziert wurde. Der zwischenzeitlich gehegte Plan der Programmfinanzierung über Studiengebühren wurde spätestens mit der Wiederabschaffung von Studiengebühren verworfen.

Der Einbruch der Studierendenzahlen konnte ab 2015 durch die Integration von Tsinghuas Graduate School in Shenzhen in das Programm aufgefangen werden. Es wurden zwar keine Austauschplätze in Shenzhen geschaffen, aber die dort eingeschriebenen Studierenden konnten sich ebenso für die Teilnahme bewerben; gleichzeitig wurde die Anzahl der Austauschplätze auf jeweils 45 erhöht. Bis 2021 konnten – mit Un-

terbrechungen – aus verschiedenen Programmlinien des DAAD und zuletzt für mehrere Jahre durch die Voss-Stiftung die Stipendien der chinesischen Studierenden an der RWTH Studierenden finanziert werden; ab 2022 wird dagegen der CSC die Finanzierung beider Seiten übernehmen. Einerseits sichert dies den Fortbestand des Programms ab, andererseits ist die einseitige Abhängigkeit von einem einzigen Stipendiengeber auch ein Risikofaktor an sich.

Gleichzeitig gibt es gleichermaßen Lernerfahrungen jenseits des Curriculums. Das Konzept der Klausureinsicht ist beispielsweise »exotisch« und faszinierend für chinesische Studierende und wird – wenn die Option einmal bekannt geworden ist – sehr gern in Anspruch genommen. Kulturelle Unterschiede werden allerdings auch wiederholt Auslöser für Irritationen oder Enttäuschungen auf beiden Seiten: Aufgrund der Tatsache, dass im deutschen Bildungssystem viel Wert auf das selbstständige Erarbeiten von Inhalten gelegt wird, im chinesischen hingegen in vielen Fällen der Erwerb von Faktenwissen im Vordergrund steht, ergab es sich bei den gemeinsamen Arbeitsgruppen, dass die chinesischen Kommiliton*innen die Erwartung hegten, dass ihre deutschen Mitstreiter*innen die Initiative ergreifen würden. Bei Diskussionen hielten sich die Chines*innen zurück, während von den Deutschen die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen erwartet wurde. Umgekehrt löste es Unverständnis auf Seiten der chinesischen Studierenden aus, dass ihre deutschen Kommiliton*innen an Wochenenden feiern und reisen wollten, statt für die nächste Prüfung zu lernen.

Mit der Umstellung des Diplomstudiengangs auf Bachelor und Master kamen neue Probleme auf, die nach wie vor ungelöst sind und jedes Jahr erneut mit viel persönlichem Einsatz ausgehandelt werden müssen. Da das Masterprogramm nur drei Semester lang ist, bewerben sich fast ausschließlich Bachelorstudierende auf die Teilnahme am Doppelmasterprogramm. Die Einschreibung in Tsinghua erfordert das offizielle Bachelorzeugnis, welches vielen Studierenden zum Stichtag der Einschreibung noch nicht vorliegt und vorläufige Bescheinigungen über alle erbrachten Leistungen nicht akzeptiert werden. Verkompliziert werden solcherlei administrative Fragen durch die Personalrotation auf chinesischer Seite. Hierdurch können keine persönlichen Beziehungen und eine entsprechende Vertrauensbasis aufgebaut werden und nur vertraglich fixierte Vereinbarungen haben Bestand. Umso wichtiger wird also auch in diesem Programm die Notwendigkeit, die vertraglichen Regelungen sehr sorgfältig zu prüfen und an kritischen Stellen immer wieder nachzujustieren. Die Formalisierung und Institutionalisierung stellt mithin eine weitere Herausforderung eines seit Langem gewachsenen Programms dar, da auch RWTH-seitig andere Personen mitwirken und gestalten und die persönliche Erfahrung, das Doppelmasterprogramm gemeinsam aufgebaut zu haben, für die meisten Aktiven keine oder keine geteilte Erfahrung mehr ist. Umso wichtiger ist eine Art institutionelles Vertrauen im Sinne einer prinzipiellen Aufgeschlossenheit gegenüber besonders erprobten Partnerschaften, die auch intern auf beiden Seiten kommuniziert und gelebt wird.

Das Programm hatte in seinem 20-jährigen Bestehen bislang 900 Teilnehmende, wobei nur drei Studierende das Programm abbrechen oder nicht erfolgreich beenden konnten, zwei davon aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen. Die hohe Zahl an Absolvent*innen bildete den Grundstock für das vom BMBF geförderte Deutsch-Chinesische Alumnifachnetzwerk im Bereich Ingenieurwesen, das seit 2017 mit zahl-

reichen Veranstaltungen sowohl vor Ort als auch online den deutsch-chinesischen Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft anregt. Diese Vernetzungsaktivitäten sind in vielerlei Hinsicht nützlich: Sie stärken die Attraktivität der deutsch-chinesischen Programme für die Studierenden, steigern die Bekanntheit und Reputation der RWTH in China, sind Ausgangspunkt für neue Kooperationsformen und ein niedrigschwelliges Forum für den Austausch von Know-how und Kontakten. Nach Auslaufen der Förderung 2022 soll dieses Netzwerk als *China Forum for Economy and Science* weitergeführt werden und einen wichtigen Bestandteil sowohl der China- als auch der Alumni-strategie der RWTH bilden.

Strategische Partnerschaft

Das Doppelmasterprogramm war Wegbereiter für die strategische Partnerschaft mit Tsinghua; als die gleichnamige Programmausschreibung des DAAD erschien, lag die Entscheidung nahe, hierfür vor allem mit Tsinghua zu kooperieren. Die Zusammenarbeit und die Kommunikationskanäle waren etabliert und entsprechend fiel es leicht, Tsinghua von einer gemeinsamen Antragstellung zu überzeugen. Ziel war hierbei, die Partnerschaft breiter aufzustellen – einerseits über den Maschinenbau hinaus in anderen Feldern zusammenzuarbeiten und andererseits Kooperationen nicht beim Studierendenaustausch zu belassen, sondern auch Promovierenden einen Aufenthalt zu ermöglichen, Forschungsk Kooperationen zu forcieren und gemeinsam Drittmittel einzuwerben. Auch im Bereich der Forschungsk Kooperation setzte man hier jedoch nicht bei null an – insbesondere durch Gastdozenturen und Honorarprofessuren waren RWTH und Tsinghua zum Zeitpunkt der Antragstellung in einigen Bereichen teilweise bereits seit Jahren oder gar Jahrzehnten miteinander verbunden, z.B. in den Umweltwissenschaften, in der Fertigungsmesstechnik, in der Wirtschaftsinformatik und in der Photonik. Dabei handelte es sich oft um enge persönliche Beziehungen, die auch ohne interne oder externe Förderung aufrechterhalten wurden. Sowohl die gemeinsame Forschung als auch die wechselseitige Betreuung von Masterand*innen und Promovierenden vertieften hier über Jahre die Beziehungen zwischen den Hochschulen, ohne dass dies eine institutionelle Einbettung zur Folge gehabt hätte.

2012 formulierte ein internes Strategiepapier zu China ehrgeizigere Ziele, die sowohl qualitativ als auch quantitativ waren. Seinerzeit bildeten chinesische Studierende mit 16 Prozent aller internationalen Studierenden an der RWTH bereits eine gut sichtbare Gruppe. Die Zeichen standen auf beiden Seiten auf Öffnung und Wachstum, es herrschten allgemein eine gewisse China-Euphorie und großer Optimismus hinsichtlich der Chancen, die eine vertiefte Kooperation mit chinesischen Hochschulen zur Folge haben könnte. Entsprechend sah das Strategiepapier der RWTH vor, Partnerschaftsabkommen mit allen C9-Universitäten abzuschließen, selbst wenn noch nicht ausreichend englischsprachige Kursangebote (auf beiden Seiten) vorhanden wären; man stützte sich dabei auf den zwölften Fünfjahresplan, der von den Hochschulen des Landes deutlich mehr Anstrengungen in der Internationalisierung forderte, und spekulierte darauf, dass sich das Angebot verbessern würde. Von strengeren Auswahlverfahren, z.B. seit 2007 durch die Beteiligung eigener Vertretungen von der

RWTH an den Auswahlgesprächen der Akademischen Prüfstelle, und einer engen Kooperation mit dem CSC (ein entsprechendes Abkommen wurde 2009 unterzeichnet) versprach man sich eine Qualitätssteigerung bei der Gewinnung vielversprechender Studierender und mittelfristig von talentiertem wissenschaftlichen Nachwuchs. Das Verbindungsbüro in Beijing (seit 2007) und die Vereinigung der RWTH-Alumnae und -Alumni in China (seit 2008) wurden als wichtige flankierende Institutionen dieser Ziele verstanden.

Als profilierteste technische Hochschule Chinas stand die Tsinghua University in mehrerlei Hinsicht im Zentrum der vorgesehenen Maßnahmen der China-Strategie. Das DAAD-Programm »Strategische Partnerschaften 2013« eröffnete die Möglichkeit, die angestrebten Ziele dank der Förderung schnell und fokussiert zu erreichen und die Kooperation systematisch weiterzuentwickeln. Entsprechend wurde kein Konsortialantrag gestellt, sondern sich bewusst für Tsinghua als einzige strategische Partnerin entschieden. Auf Seiten Tsinghuas wurde dieser Vorschlag sehr positiv und konstruktiv aufgenommen: Die Universität unterbreitete konkrete Vorschläge für den Ausbau der Partnerschaft und beantragte Matched Funding beim chinesischen Bildungsministerium. Ein besonderes Interesse bestand auf chinesischer Seite an einem besseren Verständnis des deutschen Hochschulsystems und der Hochschulverwaltung, an Industriekooperationen und nicht zuletzt an der Kooperation in ausgewählten Forschungsbereichen. Wie ein Gesprächsprotokoll von 2013 festhält, gab es jedoch auch Vorbehalte, z.B. hinsichtlich interdisziplinärer Kooperationen:

»Diese ist zwar gewünscht und wird in ihrer Bedeutsamkeit auch verstanden, findet aber in der Praxis kaum statt, da die einzelnen Professoren und Institute jeweils nur für sich arbeiten [...]. Es wurde deutlich, dass sich der Nutzen einer solchen Zusammenarbeit den chinesischen Gäste[n] kaum erschloss und die Einbeziehung sozialwissenschaftlicher Fragestellung[en] in den Natur- und Ingenieurwissenschaften Neuland darstellt.«

Auch in anderen Protokollen finden sich immer wieder Hinweise auf Erwartungen oder Interessen, die oft auch wegen der systemischen Unterschiede nicht befriedigt werden konnten. Nicht aufgrund einer prinzipiellen Unüberwindbarkeit, sondern eher aus einer pragmatischen Abwägung zwischen Aufwand und erwartetem Nutzen. Dies betraf z.B. den Bereich der gemeinsamen Forschung und Entwicklung mit Industriepartnern*innen wie auch den Austausch in verschiedenen Bereichen der Hochschulverwaltung. Bei ersten Sondierungen stellte man fest, dass die jeweiligen Gegebenheiten auf der anderen Seite häufig sehr viel mehr vom Eigenen abweichen, als man es erwartet hätte. In der chinesischen Hochschulverwaltung unterscheiden sich die Strukturen, die Befugnisse und die personelle wie auch die finanzielle Ausstattung sehr vom deutschen System. Bereiche, die nicht unmittelbar auf eine Kooperation miteinander angewiesen waren, stellten bei entsprechenden Treffen fest, dass Know-how und Methodik der anderen Seite wenig Anknüpfungspunkte für eigene Weiterentwicklungen oder gar Synergien boten. Ein intensiverer Austausch hätte strukturiert und mit klar definierten Arbeitszielen vorbereitet und durchgeführt werden müssen; unverbindliche Sondierungsgespräche führten hingegen dazu, dass ein erstes Kennenlernen auch zum letzten Treffen wurde. Diese Erfahrungen waren in der Sache ein Rückschlag, der dar-

aus resultierende Lernprozess war jedoch ein wichtiger Schritt zur notwendigen Strukturierung von Staff-exchange-Programmen und so konnte konzeptionell ein Fortschritt für zukünftige Aktivitäten in diesem Bereich erreicht werden.

Auch was die Drittmittelakquise aus der Industrie betrifft, stieß man bald auf wesentliche Unterschiede. So findet in chinesischen Firmen viel seltener Forschung und Entwicklung in den Unternehmen selbst statt, sondern in den Hochschulen. Tsinghua nutzt dies wirtschaftlich, finanziert und kapitalisiert auf Patenten aufbauende Start-ups und überführt die Gewinne oder die Erlöse aus den Verkäufen der Unternehmen in die eigene Holding. Die Forschenden werden an den Gewinnen aus ihren Patenten beteiligt und sollen dadurch zu unternehmerischem Denken motiviert werden. In Deutschland forschen die Unternehmen selbst und Hochschulen erhalten von den Unternehmen dabei Teilaufträge. Würden Hochschulen mit ihren Patenten selbst am Markt agieren, wären sie potentiell eher Wettbewerberinnen als Auftragnehmerinnen und Industriepartnerschaften würden zum Erliegen kommen. Die Übertragung des eigenen Modells auf den anderen Kontext wäre mithin nicht lediglich mit einigen Anpassungen verbunden, sondern würde eine radikale Neuorientierung oder die Entwicklung eines eigenständigen Modells für die Zielregion erfordern. Zum damaligen Zeitpunkt erschien dieser Ansatz wenig attraktiv; mittlerweile wird wieder nach Lösungen gesucht, wie man hier einen Brückenschlag erreichen könnte.

Einen der ersten ungetrübten Erfolge stellte der gemeinsam ausgerichtete Entrepreneurship-Workshop ab 2015 dar. Das Programm umfasste jeweils einen mehrtägigen Aufenthalt in Beijing wie auch in Aachen für je bis zu 20 Studierende beider Universitäten, die in binationalen Teams Grundlagen von Entrepreneurship erlernten, eigene Geschäftsmodelle entwickelten und die jeweiligen Besonderheiten für Start-ups in China und Deutschland vermittelt bekamen. Exkursionsprogramme zu Start-ups und etablierten Unternehmen sowie ein kulturelles Rahmenprogramm und vielfältige Möglichkeiten zum Kennenlernen und Bonding zwischen den Teilnehmenden rundeten das Format ab. Die Stimmigkeit des Programms lässt sich auch daran ablesen, dass nach Ablauf der Förderung die Hochschulen die Weiterführung des Workshops als internationales Kurzzeitstudienprogramm aus Eigenmitteln übernahmen und dieses sich als begehrtes Format mit einem kompetitiven Auswahlverfahren etablierte. Bedingt durch die Maßnahmen zur Eindämmung der Covid-19-Pandemie konnte das Programm jedoch seit 2020 nicht mehr stattfinden und eine Wiederaufnahme erscheint auch für 2022 nicht als realistisch. Eine Unterbrechung von mindestens drei Jahren stellt einen massiven Einschnitt dar, da die Organisation bislang immer auch von Teilnehmenden aus dem Vorjahr geleistet wurde. Der postpandemische Wiederaufbau von vielfältigen akademischen Beziehungen, die überwiegend durch Bottom-up-Initiativen geprägt sind, wird sowohl für die strategische Partnerschaft mit Tsinghua als auch – und dies vielleicht noch deutlicher – darüber hinaus eine wesentliche Herausforderung der nahen Zukunft darstellen.

Joint Research Lab

Ebenfalls 2015 verdeutlichte eine weitere Erfolgsmeldung das Potential der strategischen Partnerschaft, als das Joint Research Laboratory for Innovative Design and Manufacturing of Advanced Mechanical Systems (JRL) durch das chinesische Bildungsministerium akkreditiert wurde. Geplant war der Aufbau eines binationalen Forschungslabors mit hoher internationaler Sichtbarkeit und Reputation im Rahmen von wechselseitigen Forschungsaufenthalten, gemeinsamen Publikationen und vorwettbewerblicher Forschung gemeinsam mit Industriepartner*innen, insbesondere in den Bereichen Drei-D-Druck, additive Fertigung und Oberflächentechnik. RWTH-seitig fungierte Professor Reinhart Poprawe als Sprecher des JRL, der gleichzeitig auch Rektoratsbeauftragter der RWTH für China und Projektleiter der strategischen Partnerschaft mit Tsinghua war. Professor Poprawes Rolle ist für die Gestaltung und den Erfolg des China-Engagements zentral: Er fungierte bereits vor und während der Antragstellung als Ideengeber, Mittelsmann, Förderer, Netzwerker und Botschafter und trug mit außerordentlichem persönlichen Einsatz wesentlich zum Gelingen der Partnerschaft bei. Wenngleich viel Arbeit auf administrativer Ebene geleistet werden kann und muss, bedarf es bei neuen Initiativen und großen Vorhaben prominenter Fürsprecher*innen, insbesondere wenn Systeme, wie auch das chinesische Hochschulsystem, eher durch Top-down-Entscheidungen geprägt werden. Einfache Kooperationen und auch Drittmittelprojekte zwischen Instituten sind zwar auch ansonsten ohne Weiteres möglich, aber welche Projekte wachsen können und sollen, wird in China selten dem Zufall überlassen, sondern ist in der Regel die Folge strategischer Entscheidungen. Es ist bereits häufig festgestellt worden, dass dies ein »Vorteil« oder eine Besonderheit chinesischer Universitäten sei: Im Gegensatz zu ihren deutschen Partnerinnen haben sie häufig eine sehr genaue Vorstellung, was sie von einer Partnerschaft erwarten, wie dies geschehen soll und was hierfür – zumindest nach ihrer Auffassung – die nächsten Schritte sind, um diese Ziele zu erreichen. Es mag diskutabel sein, inwiefern es sich eben wirklich um einen »Vorteil« oder »Stärke« handelt, aber unbestritten ist, dass sich eine deutsche Hochschule darauf einstellen muss. Dies hätte, so die damalige Projektkoordinatorin Dr. Birte Seffert, im Fall der strategischen Partnerschaft mit Tsinghua auf universitärer Ebene stärker verfolgt werden können: Ziele konkreter formulieren, die interne Kommunikation breiter aufstellen sowie mittel- und langfristige strategische Perspektiven ausbauen und damit Chancen und Synergien noch besser nutzen.

Andererseits bedarf es bei der Arbeit mit Partnerinnen wie Tsinghua auch eines gewissen Realismus: Was die finanziellen Ressourcen und die internationale Reputation betrifft, misst man sich eher mit nordamerikanischen Hochschulen, und wenn es um besonders große und prestigeträchtige Vorhaben geht, sind die Grenzen der Kooperationsfähigkeit deutscher Hochschulen schnell überschritten. Selbst eine große, selbstbewusste und international gut aufgestellte Hochschule wie die RWTH kann hier realistisch betrachtet keine echte Augenhöhe erwarten (im Haushaltsjahr 2021 verfügte Tsinghua beispielsweise über das Vierfache des RWTH-Budgets). Mit der Abkühlung der Beziehungen zwischen den USA und China kam es zwar zu einer Reorientierung vieler erstklassiger chinesischer Universitäten auf ihre Partnerinnen in Europa und damit verbunden zu einer auffälligen Häufung von Anfragen zum Aufbau gemeinsamer

Forschungsprojekte oder gar ganzer Forschungsinfrastrukturen. Andererseits verhindern die geänderten Rahmenbedingungen auf deutscher wie auch auf chinesischer Seite, diese sich bietenden Chancen zu mehr Kooperation auszuschöpfen. Auch hierfür war das Joint Research Lab mit Tsinghua ein frühes Lehrstück, welche neuen Herausforderungen auf die RWTH zukommen sollten: Die Initiative, die vielversprechend und mit hochgesteckten Zielen gestartet war, erlebte beim ersten erfolgreich eingeworbenen Drittmittelprojekt einen herben Rückschlag aufgrund des Außenwirtschaftsrechts. Die gemeinsame Forschung an einem neuartigen Bohrverfahren wurde als Dual-Use-fähig eingestuft, die Gelder wurden eingefroren und letztlich musste das Projekt noch vor Beginn eingestellt werden. Gleichzeitig sorgte dieser empfindliche Rückschlag dafür, dass man sich an der RWTH vergleichsweise früh mit Exportkontrolle, Außenwirtschaftsrecht und den besonderen Herausforderungen in der Kooperation mit China befasste. Mittlerweile dürfen wir mit einigem Stolz behaupten, in diesen Fragen zu den profiliertesten Hochschulen in Deutschland zu gehören und wir bereiten den weiteren Ausbau unserer Expertise auf diesem Gebiet vor, unter anderem mit detaillierten Handreichungen, Leitlinien, Veranstaltungen und angepassten Prozessen. Vor allem in diesem Punkt hat sich die China-Strategie in den letzten Jahren massiv verändert: Während man im Strategiepapier von 2012 in China vor allem ein Land der Chancen erkannte, in dem man gezielt Partner*innen akquirieren und möglichst schnell wachsen müsse, sieht man mittlerweile neben den (nach wie vor gegebenen) Chancen auch Risiken und setzt eher auf das gewandelte Paradigma eines moderierten Wachstums.

Bestandsaufnahme

Die Verlängerung der Laufzeit der strategischen Partnerschaft wurde 2016 abgelehnt, was einen wesentlichen Einschnitt in die Gestaltung der Beziehungen zur Tsinghua University bedeutete. Einerseits konnte der Förderzeitraum erfolgreich dazu genutzt werden, die Partnerschaft auf ein neues Niveau zu heben, andererseits hatte man aufgrund der nachweislichen Erfolge nicht mit einem abschlägigen Bescheid gerechnet und war noch nicht auf den Wegfall der Fördermittel vorbereitet. Stipendienprogramme und Workshops konnten nicht stattfinden, die Aktivitäten, der Austausch und die Begegnungen zwischen den Hochschulen brachen spürbar ein. Vielleicht spielten dieser spürbare Verlust und deutliche Kontrast eine Rolle dabei, dass sich das Rektorat ein Jahr später dazu entschied, aus Eigenmitteln der Hochschule Aktivitäten im Rahmen der strategischen Partnerschaft zu fördern – denn eine strategische Partnerschaft sollte es – mit oder ohne Förderung des DAAD – bleiben. So wurde einerseits vom Rektorat entschieden, eine unbefristete Stelle für die Koordination strategischer Partnerschaften aus Haushaltsmitteln zu schaffen. Andererseits konnte das Entrepreneurship-Programm mit *matched funding* weitergeführt werden und es wurde ein neues Stipendienprogramm zur Förderung des wissenschaftlichen Austauschs zwischen Tsinghua und der RWTH ins Leben gerufen, das »RWTH – Tsinghua University Research Fellowships«-Programm. Dieses ermöglicht Studierenden und Promovierenden beider Hochschulen ein bis zu sechsmonatiges Forschungspraktikum und Postdocs sowie Professor*innen einen Aufenthalt von bis zu einem Monat an der Partnerhochschule.

Hierbei knüpfte man an die Erfahrung an, dass bereits mit einer relativ kleinen Starthilfe bestehende Kooperationen verstärkt und neue Kooperationen angebahnt werden können. Die mittlerweile durchaus dynamischen und vielfältigen Beziehungen zwischen RWTH und Tsinghua sollten so auch in der Breite bewahrt und bestehende Potentiale in die Umsetzung begleitet werden. Diese Förderlinie besteht nach wie vor, kann aber aufgrund der Pandemiebestimmungen aktuell nur in wenigen Ausnahmefällen (für *incoming students*) angewendet werden. Die Erfolge des Fellowshipprogramms und seines Vorläufermodells im Rahmen der DAAD-Förderung sind allerdings unbestritten. Mit knapp 600.000 Euro, die seit 2014 für Individualförderungen (für einzelne Forschende oder Kleingruppen von bis zu drei Personen) mit der Tsinghua University ausgegeben wurden, konnten in den letzten fünf Jahren gemeinsame Drittmittel in Millionenhöhe eingeworben werden, da die Stipendien vorwiegend für gemeinsame Forschung, Publikationen oder Projektanträge vergeben werden. Mithin dürfte das Forschungsstipendienprogramm auch zu den jährlich ca. 60 Kopublikationen zwischen RWTH und Tsinghua beitragen, wobei zwischen zehn und 20 Kopublikationen ausschließlich bilateral sind. Während zum Zeitpunkt der Beantragung der strategischen Partnerschaft nur drei von neun Fakultäten regelmäßige Kontakte zu Tsinghua unterhielten, sind es mittlerweile sieben von neun und die Verteilung der Förderung nähert sich aufgrund des Wachstums in der Breite auch immer mehr der Größe der Fakultäten an (Anteil der Fakultät an der Studierendenschaft der RWTH in Prozent im Vergleich zum Anteil der erhaltenen Rektoratsmittel für die strategische Partnerschaft mit Tsinghua in Prozent). Die formulierten Ziele bei Antragstellung, namentlich die Ausdifferenzierung der Partnerschaft in der Breite, die Vertiefung bestehender Partnerschaften durch neue Formate und die Übertragbarkeit von Formaten und Lerneffekten auf andere Partnerschaften, wurden unzweifelhaft erreicht. So besteht mit zwei weiteren strategischen Partnerhochschulen (der University of Alberta und dem Indian Institute of Technology Madras) ein exakt parallel aufgebautes und durchgeführtes Stipendienprogramm, was auch dort rege genutzt wird und erfolgreich zur Vertiefung der Forschungsk Kooperation mit diesen Universitäten beiträgt. Ebenfalls nicht zu unterschätzen ist, dass die intensive Auseinandersetzung mit Tsinghua, die Erprobung neuer Kooperationsformate, der regelmäßige Austausch wie auch die Rückschlüsse oder Kursänderungen wesentlich dazu beigetragen haben, die China-Strategie der RWTH anzupassen. Ein Großteil dessen, was die Arbeit der RWTH mit China heute prägt, basiert auf den Erfahrungen aus der Kooperation mit Tsinghua.

Bis 2019 setzte sich dieser Trend weiter fort und die strategische Partnerschaft konnte durch die Initiative und den Einsatz auf beiden Seiten wachsen und sich weiter ausdifferenzieren. So wurde 2018 ein gemeinsames Projektbüro für die *Clean Energy Research Initiative* eröffnet, welche die gemeinsame Forschung in nachhaltiger Kraftwerkstechnik zum Inhalt hat, und das Doppelmasterprogramm wurde auf 60 Plätze auf beiden Seiten erweitert. 2019 bekräftigte man bei gegenseitigen Besuchen, dass man künftig stärker am Standort Shenzhen zusammenarbeiten wolle, und schlug quasi im Vorbeigehen – zwei Mitglieder der Delegation wurden während des Programms in Tsinghua zu einem Büro gebracht und die Vertragsunterlagen lagen bereits unterschriftsreif auf dem Tisch – ein neues Praktikumsprogramm für Bachelorstudierende vor. Auch beim ersten Besuch in Shenzhen kam diese »überraschende Dynamik« zum

Einsatz: Ein Vertreter der RWTH wurde aus einem Meeting herausgeholt, und vor der Tür erklärte ihm eine hochstehende Person, dass in vier Wochen ein Konzept der RWTH vorliegen müsse, damit die gemeinsamen Pläne funktionieren können. Auf den Einwand, dass man in Tsinghua doch wisse, dass »die deutsche Geschwindigkeit« nicht mit der »chinesischen Geschwindigkeit« mithalten könne, wurde mit einem herzlichen Lächeln und dem Satz reagiert: »Wir operieren hier nicht mit chinesischer Geschwindigkeit, sondern mit Shenzhen-Geschwindigkeit. D.h.: noch schneller«. Covid 19 erzwang schließlich doch eine Entschleunigung. Dies war in einem Jahr, das ein ganzes Bündel neuer Maßnahmen in der Kooperation mit Tsinghua vorsah, umso bedauerlicher, und wir verharren auch im gemeinsamen Jubiläumsjahr 2021 – 40 Jahre Partnerschaft, 20 Jahre Doppelmasterprogramm – an vielen Stellen notgedrungen im Konzeptuellen.

Zunächst erforderte die pandemische Lage vor allem Krisenmanagement. Dabei handelte es sich vor allem um Studierende und Forschende, die sich an der jeweils anderen Uni aufhielten und Schwierigkeiten hatten, in ihre Heimat zurückzukehren, oder Studierende, die nach der Semesterpause um das chinesische Neujahr nicht auf den Campus zurückkehren durften, wo sich noch ihre Habseligkeiten befanden, aber auch um Veranstaltungen und Besuchsprogramme, die abgesagt werden mussten, und Pläne, die man immer weiter verschob, bis man sie ganz absetzte. Recht schnell trat an die Stelle des Krisenmanagements jedoch die Frage, wie man weitermachen könnte, und glücklicherweise musste man auch hier nicht bei null anfangen.

Blended-Learning-Formate existierten zwischen RWTH und Tsinghua bereits seit einigen Jahren, und erst 2019 war in Kooperation mit der RWTH ein neues, komplett englischsprachiges Masterprogramm in Tsinghua eingeführt worden, das Blended Learning curricular verankert hatte. Durch den gemeinsamen Partner edX, einer Plattform für *massive open online courses* (MOOCs), hatte es auch immer wieder Vorstöße gegeben, in der Entwicklung von MOOCs enger zusammenzuarbeiten.

Mit der Gründung der Global MOOC Alliance im Dezember 2020 rückt die Kooperation in der digitalen Lehre und der Entwicklung von MOOCs nun in den Vordergrund. Da der physische Austausch mit China nach wie vor und für die absehbare Zukunft (zum Zeitpunkt der Niederschrift) nicht möglich sein wird, ist dieser Ansatz aktuell nahezu alternativlos. So werden z.B. auch weitere Pläne für gemeinsame Aktivitäten in Shenzhen geschmiedet, verbleiben aber gezwungenermaßen in der Konzeptphase, da konkrete Schritte aktuell nicht umsetzbar sind. Doch auch das Zusammenwachsen in der digitalen Lehre beinhaltet mehr Herausforderungen, als anfangs abzusehen war. Dies betrifft insbesondere den Zugang zu digitalen Formaten auf beiden Seiten: Sowohl technische als auch rechtliche Herausforderungen schränken die scheinbar ad hoc verfügbaren Kooperationsmöglichkeiten massiv ein, die durch den erheblichen Zeitunterschied selbst für hochmotivierte Studierende nicht als niedrigschwellige Angebote bezeichnet werden können. Die Anerkennung von digital erbrachten Leistungen, die Abnahme von Prüfungen und selbst die rechtzeitige Kommunikation von verfügbaren Onlineangeboten stellen weitere Hürden dar, ganz abgesehen von technischen Problemen wie Ton- und Netzwerkstörungen, die zumindest zu Beginn selbst zwischen zwei führenden technischen Hochschulen nicht ausgeräumt werden konnten. Auch die Einigung auf die gemeinsame Nutzung von konkreten technischen Lösungen oder neuartiger Software und Verfahren in der digitalen Lehre gestaltet sich als Aushandlungs-

prozess, der auch die gern behauptete chinesische Geschwindigkeit in Frage stellt und auf beiden Seiten Geduld und Anpassungsvermögen erfordert.

Die bisherige Kooperationsgeschichte mit der Tsinghua University stimmt jedoch optimistisch: Wenn man auf Schwierigkeiten stieß, ob auf systemische Klüfte oder auch nur auf Desinteresse, haben diese Lernerfahrungen überwiegend dazu geführt, dass passendere Lösungen entwickelt wurden, dass aus der Reibung und den Brüchen eine Innovation entstand. Dies setzt auf beiden Seiten Flexibilität und Lernbereitschaft voraus. Vor allem mit einigem Abstand betrachtet muss man resümieren, dass der RWTH aus den teils überraschenden Vorstößen nie ein Nachteil erwuchs, ganz im Gegenteil. Umgekehrt zeigt sich Tsinghua trotz ihres selbstbewussten Auftretens immer um Ausgleich bemüht und mindestens genauso wendig in der Implementation, wie sie es von uns erwartet. Diese Erfahrungen bilden die Grundlage für das eingangs erwähnte institutionelle Vertrauen, das den Nährboden für das weitere Wachstum der Partnerschaft bildet.

