

# Kooperationsinfrastruktur und das Beispiel Biotechnologie<sup>1</sup>

---

René Seyfarth

**Abstract:** *An der RWTH unterhalten zahlreiche Wissenschaftler\*innen regelmäßige Kontakte nach China. So liegen aktuell auf Hochschul- sowie auf Fakultätsebene Kooperationsverträge zu 29 Hochschulen in China vor, darunter zwei in Hongkong und fünf in Taiwan. Einige Partnerschaftsverträge mit chinesischen Hochschulen reichen in die 1970er Jahre zurück und werden an den Lehrstühlen teilweise in zweiter oder dritter Generation gepflegt. Chinesische Staatsangehörige bilden an der RWTH jeweils die größte Gruppe unter den internationalen Studierenden, Promovierenden wie auch unter den Wissenschaftler\*innen mit einer anderen als der deutschen Staatsbürgerschaft. Nach dem aktuellen Informationsstand des International Office unterhalten mindestens 50 Lehrstühle laut eigener Auskunft regelmäßige Beziehungen mit Kolleg\*innen in China, wobei es keine zentrale Erfassung der Aktivitäten und Kooperationen gibt und daher davon auszugehen ist, dass die faktische Zahl deutlich höher liegt. Vor Beginn der Covid-19-Pandemie bezeugen jährlich annähernd 300 Dienstreisen nach China und gut 100 Austauschstudierende das lebhaftes Interesse von Forschenden und Studierenden. Sowohl die Kooperation mit chinesischen Partnerhochschulen als auch die zahlreichen chinesischen Studierenden, Forschenden und Alumnae bzw. Alumni der RWTH sind eine unschätzbare Bereicherung und tragen wesentlich zum Erfolg unserer Hochschule bei. Aus diesem Grund ist es uns ein zentrales Anliegen, die guten Beziehungen der RWTH nach China zu pflegen und auszubauen. Anhand des Beispiels der Biotechnologie soll schlaglichtartig dargestellt werden, wie diese Beziehungen konkret gestaltet werden können und welcher Prozesse im Hintergrund es dafür bedarf.*

## Das Institut für Biotechnologie

Professor Ulrich Schwaneberg leitet das Institut für Biotechnologie an der RWTH Aachen seit 2009 und ist ein Mitglied des wissenschaftlichen Leitungsgremiums am DWI – Leibniz Institut für Interaktive Materialien. Die Expertise der AG Schwaneberg

---

1 Ich danke Professor Ulrich Schwaneberg, Dr. Nursen Sözer, Christine Kempchen sowie meinen Kolleg\*innen Dieter Janssen, Andrea Porten und Lisa Beitzel für ihre Unterstützung beim Verfassen dieses Beitrags.

liegt im Protein Engineering mit evolutiven und rationalen Methoden und nimmt auf dem Gebiet der Gelenkten Evolution weltweit eine führende Rolle ein (dritthäufigste Publikationen; vgl. Web of Science, Suchbegriff: *directed evolution*). Die Forschung zielt darauf ab, die Methoden der Gelenkten Evolution zu verbessern, neue Designprinzipien von Proteinen aufzufinden und die Translationsforschung für interaktive Materialien (Pflanzengesundheit; Medizin), Biokatalyse und Bioökonomie zu befördern. In den hier entwickelten Evolutionsstrategien wie *KnowVolution* werden computerunterstützte und experimentelle Ansätze kombiniert, um ein effizientes Proteindesign und molekulares Verständnis der verbesserten Proteineigenschaft zu ermöglichen.

Die Kooperationsbeziehungen mit China gehen bereits auf den Doktorvater Professor Schwanebergs, Professor Rolf Dieter Schmid, zurück, welcher durch Netzwerkveranstaltungen Kontakte mit chinesischen Partner\*innen herstellte. In der Folge betreute Professor Schwaneberg bereits auf seiner Professur an der Jacobs University und seit 2009 an der RWTH Aachen mehr als 30 chinesische Promovierende und Postdocs. Diese haben mittlerweile selbst Professuren an namhaften Hochschulen und Forschungseinrichtungen inne, darunter an der Jiangnan University, der Shenzhen University oder der Zhejiang University. Besonders hervorzuheben ist dabei das Tianjin Institute of Industrial Biotechnology (TIB) der Chinesischen Akademie der Wissenschaften. Allein hier sind fünf Alumnae und Alumni der Aachener Biotechnologie beschäftigt und Professor Schwaneberg selbst war 2014 als Gastprofessor dort tätig. 2021 wurde mit der Gründung des TIB-IB RWTH Joint Center of Biotechnology ein neuer Meilenstein in der Kooperationsgeschichte erreicht. Im Folgenden wird auf das Angebot der RWTH im Allgemeinen mit Best-Practice-Beispielen des Lehrstuhls für Biotechnologie eingegangen.

## Recruitment

Chinesische Studieninteressierte können online Informationen zu ihren Optionen an der RWTH in chinesischer Sprache finden, wobei vor allem der Weibo-Account der RWTH rege genutzt wird – eine Option, auf welche häufig auch die Eltern zugreifen. Das Verbindungsbüro der RWTH in Beijing betreut die chinesische Webpräsenz, besucht passende Bildungsmessen und Werbeveranstaltungen und beantwortet persönliche Anfragen, die per E-Mail oder telefonisch eingehen. Der Bewerbungsvorgang selbst ist seit der Umstellung auf ein Onlineverfahren deutlich leichter geworden (und verursacht entsprechend weniger Beratungsbedarf) – letztlich entspricht das Verfahren einem Onlinefragebogen mit Dokumentenuploads, der bei Nicht-NC-Fächern transparent und schnell abläuft und direkt zur Einschreibung führt. Eine Besonderheit in China ist die Akademische Prüfstelle, die ursprünglich eingerichtet wurde, um gefälschte Zeugnisse auszuschließen, mittlerweile aber vor allem »Plausibilitätsprüfungen« durchführt. Die RWTH beteiligt sich mit mindestens einer Person mit einem zusätzlichen fachlichen und persönlichen Interview an dem Auswahlverfahren, was nicht nur der Qualitätssicherung dient, sondern auch bei den Bewerbenden einen sehr guten Eindruck macht.

Eine Besonderheit ist die *Fast Track Bachelor Admission* (FTBA), bei welcher gezielt von Schulen besonders talentierte Personen mit einem TestAS, also einem zentralen, standardisierten Studierfähigkeitstest für ausländische Studierende und einem persönlichen Interview identifiziert und für die RWTH gewonnen werden. Aufgrund des Verbindungsbüros, der guten Reputation der RWTH in China und der mittlerweile etablierten Zusammenarbeit mit ausgewählten Schulen kommen ca. drei von vier FTBA-Teilnehmenden aus China. Sie müssen keinen Sprachnachweis zur Einschreibung erbringen, sondern erhalten eine gesonderte, intensive Betreuung, eigene Fachsprachkurse und Tutorien. Diese Anstrengungen machen sich bemerkbar, sie gehören durchschnittlich zu den besten 20 Prozent ihres Jahrgangs.

## Studierendenbetreuung

Wie alle internationalen Studierenden werden auch chinesische Studierende durch die Incoming Student Services der RWTH auf ihren Aufenthalt vorbereitet und nach ihrer Ankunft beraten und betreut. Die Welcome Week bietet Orientierung vor Semesterbeginn – mittlerweile auch online für jene, die nicht rechtzeitig ein Visum erhalten konnten, was auch bei chinesischen Studierenden häufig der Fall ist. Das Info Service Center berät Studierende darüber hinaus zu allen Fragen, die noch offen sind, oder diese suchen im »Survival Guide« nach Antworten. Sehr beliebt ist auch das BeBuddy-Programm, in dem sich Studierende aus höheren Semestern um die Neuankömmlinge kümmern und ihnen im Studium und Alltag bei der Orientierung helfen.

Sprache ist allerdings häufig ein Faktor, der sowohl die Integration als auch den Zugang zu den Unterstützungs- und Serviceangeboten der Hochschule erschwert. Aktuell gibt es keine regelmäßigen Angebote in chinesischer Sprache an der RWTH, aber durch englischsprachige Angebote wird der Zugang zu allen Serviceleistungen der RWTH ermöglicht und somit die Schwelle zur besseren Integration und für einen erfolgreichen Aufenthalt zumindest für jene chinesischen Studierenden gesenkt, die sich mit Englisch sicherer fühlen als mit Deutsch. So werden beispielsweise sowohl Beratungen zum Studium, zur Karriere, zur Promotion und zur Drittmittelakquise als auch die psychologische Beratung in englischer Sprache regelmäßig angeboten. Das Sprachenzentrum bietet selbstverständlich auch Deutsch- und Englischkurse an, wobei beispielsweise ostasiatische Studierende mehr als zwei Drittel der Teilnehmenden in den Englischkursen stellen. Dies setzt eine angepasste Didaktik voraus, da die erfolgreiche Sprachvermittlung idealerweise die Muttersprache der Studierenden mitdenkt.

In der Biotechnologie gibt es keine regulären chinesischen Studierenden auf Bachelor- oder Masterlevel, lediglich Gaststudierende, die über den Studierendenaustausch mit der Beijing University of Chemical Technology (BUCT) und der Zhejiang University an die RWTH kommen. Eine prominente Rolle hingegen kommt den chinesischen Promovierenden und Postdocs des Instituts zu.

## Promovierende und Postdocs aus China

Laut einer Recherche der Helmholtz-Gemeinschaft war die RWTH die erste deutsche Hochschule, an der Chines\*innen promovieren konnten; ein Senatsbeschluss ermöglichte bereits ab 1979 die Anerkennung chinesischer Abschlüsse als Zugangsvoraussetzung zur Promotion. Diese frühe Öffnung legte den Grundstein für das beachtliche Netzwerk von Alumnae und Alumni der RWTH in China als auch für die große Gemeinschaft chinesischer Wissenschaftler\*innen an der RWTH.

Chinesische Promovierende, Postdocs sowie Gastwissenschaftler\*innen werden bereits in der Vorbereitung des Aufenthalts sowohl durch das Welcome Center für internationale Forschende als auch durch das Verbindungsbüro in Beijing betreut. Dies sind jährlich zwischen 60 und 80 Personen – bemerkenswerterweise selbst im Pandemiejahr 2020. In allen außerfachlichen Fragestellungen rund um die Planung und Durchführung eines Forschungsaufenthalts unterstützen die Mitarbeitenden des Welcome Centers die neuen Forschenden und fungieren dabei auch als Lotsinnen in die Verwaltungen der Hochschule und der Stadt Aachen. Schwerpunkte der Betreuung und Beratung liegen in den Themengebieten Visum- und Aufenthaltsbestimmungen, (Kranken-)Versicherung, Wohnungssuche, Prozesse der Einschreibung bzw. Einstellung sowie integrations- und karrierefördernde Maßnahmen. Eine besondere Rücksichtnahme ausschließlich für chinesische Promovierende besteht darüber hinaus beim Auswahlverfahren: Hier wird die Zulassung zur Einschreibung bereits vor der formalen Prüfung erteilt, die bis zur Einschreibung nachgeholt werden kann. In der Vergangenheit kam es immer wieder dazu, dass Promovierende kein Stipendium des China Scholarship Council (CSC) erhalten konnten oder sich die Erteilung eines Visums aufgrund des Prüfverfahrens erheblich verzögerte. Die zentrale Unterstützung beim Ausstellen von Einladungs- und Bewilligungsschreiben soll zudem weiteren Verzögerungen im Visumsprozess vorbeugen.

Eine besondere Herausforderung stellen Schwangerschaften von Stipendiatinnen und Austauschstudentinnen dar. Für Letztere kann es gewissermaßen existenzbedrohend sein, da eine Schwangerschaft eine Exmatrikulation seitens der chinesischen Hochschule nach sich ziehen kann. Doch auch wenn dieses Problem nicht droht, so decken Krankenversicherungen für chinesische Studierende in Deutschland Schwangerschaften in der Regel nicht ab. Hier müssen Ausnahmeregelungen gefunden werden in Form von Beurlaubungen, eventuell freien Plätzen in Krankenhäusern oder für eine rechtzeitige und sichere Rückreise nach China, um die Entbindung dort zu ermöglichen. Unterstützung kann auch dahingehend gewährt werden, dass eine Tagesmutter organisiert wird und eine (Weiter-)Beschäftigung oder Anschlussförderung ermöglicht wird, um die Fertigstellung der Qualifikationsarbeit oder eines Forschungsprojekts zu gewährleisten.

Gastgebende Institute werden ebenfalls beraten und unterstützt hinsichtlich der Prozesse rund um die Aufnahme und Integration der neuen Forschenden. Ergänzend werden auch Sprachtrainings, Informationsveranstaltungen zum Steuerrecht und Events zur Vernetzung angeboten. Letztere werden jedoch von CSC-Stipendiat\*innen deutlich seltener angenommen, da diese eine eigene Gruppe mit einer über mehrere Fördergenerationen stabilen, etablierten Binnenkommunikation darstellen. Das äu-

ßert sich z.B. darin, dass sie deutlich seltener Unterstützung bei der Wohnungssuche benötigen. Allerdings verbreiten sich auch falsche Informationen schneller: Wenn CSC-Stipendiat\*innen einen Fehler bei den Prozessen machen, wird dieser Fehler in der gleichen Jahrgangskohorte mit erhöhter Wahrscheinlichkeit in weiteren Fällen auftauchen. Dies ist ein deutliches Indiz dafür, dass sie alle Informationen aus der gleichen Quelle beziehen.

Parallel zum BeBuddy-Programm für Studierende gibt es mittlerweile auch das StaffMentor-Programm: Dabei handelt es sich um wissenschaftlich Beschäftigte der RWTH, die internationale Forschende in den ersten drei Monaten nach deren Ankunft bei alltäglichen Fragen und Problemen unterstützen. Die Mentor\*innen erhalten vorbereitend eine Schulung und ein interkulturelles Training und nach dem Abschluss ein Programmzertifikat. Meist waren eigene Auslandserfahrungen ausschlaggebend, als Mentor\*in aktiv zu werden – etwas zurück- oder eigentlich weiterzugeben, was sie selbst während des Auslandsaufenthalts erfahren haben. Dass hierbei der Status nur eine nachgeordnete Rolle spielt, kann jedoch auch für Irritationen sorgen. So hat sich zum Start des Programms ein Professor der Medizin als StaffMentor angemeldet und gab an, dass er besonders daran interessiert sei, Personen aus China zu betreuen; nicht nur, weil er gerne die chinesische Sprache lernen möchte, sondern weil er eine besondere Vorliebe für das Land habe und zudem internationale Forschende, die in seiner Fakultät tätig sind, gerne beim Onboarding unterstützen möchte. In der Folge wurde aus der Anmeldeliste eine Chinesin ausgewählt und ihr mitgeteilt, dass ein Professor der Fakultät sich freuen würde, ihr im Rahmen des StaffMentor-Programms seine Unterstützung rund um alltägliche Fragen anzubieten. Sie meldete sich trotz zweier Erinnerungen per E-Mail nie wieder, ein »chinesisches Nein«. Beim nächsten Anlauf – mit einer anderen Person jedoch – wurde nicht mehr von einem Professor gesprochen, sondern von einem netten, hilfsbereiten StaffMentor. Die beiden verstanden sich sehr gut und der Professor betreut auch in Zukunft chinesische Mentees. Wenngleich es spekulativ bleibt, ob der Statusunterschied ausschlaggebend war, wird diese mögliche Irritation durch die neutralere Formulierung in Zukunft ausgeschlossen.

Am Institut für Biotechnologie wurde das Buddyprinzip bereits vor Jahren eingeführt. Erfahrene aktuelle CSC-Stipendiat\*innen nehmen bereits an den Auswahlverfahren teil, unterstützen vielversprechende Kandidat\*innen bei deren Antragstellung beim CSC und übernehmen auch im ersten Jahr nach der Ankunft die Rolle eines Mentors bzw. einer Mentorin. Vor allem jenseits der fachlichen Kommunikation sind im ersten Jahr des Aufenthalts erfahrungsgemäß sprachliche Barrieren ein Problem, die am besten mit einem solchen Mentoringssystem überwunden werden können. Dadurch gibt es immer einen Ansprechpartner oder eine Ansprechpartnerin. Ebenfalls bewährt hat sich, dass am Auswahlprozess in China auch stets eine erfahrene Forscherin oder ein erfahrener Forscher teilnimmt, der oder die mitunter auch hinsichtlich der CSC-seitigen Kriterien am Auswahlprozess beratend aktiv wird. Dadurch und mittels des Mentoring ist sowohl die Qualität der Bewerbungen als auch deren Erfolg kontinuierlich sehr hoch. Auf der Website des Instituts werden interessierte Studierende und Promovierende aus China über ihre Promotionsmöglichkeiten am Institut informiert und Referenzen zu chinesischen Alumnae und Alumni zeigen künftige Karrierewege auf. Schließlich gibt es noch einen eigenen WeChat-Account des Instituts für Biotechno-

logie der (nicht nur) chinesische Promovierende über Neuigkeiten und Wissenswertes auf dem Laufenden hält.

Eine erwähnenswerte Besonderheit am Institut für Biotechnologie stellt darüber hinaus die Kontaktpflege zu ehemaligen Promovierenden und Postdocs dar. Für seine Verdienste um die herausragende Betreuung chinesischer Studierender wurde Professor Schwaneberg selbst von der Chinese Academy of Agricultural Sciences mit zwei Preisen geehrt. Er nimmt lebhaft Anteil an deren fachlicher und persönlicher Entwicklung, bleibt mit ihnen in Kontakt und bis 2019 (und ggf. wieder ab 2022) führte er jährlich eine China-Rundreise durch, in deren Rahmen er ehemalige Promovierende besuchte, sich mit ihnen austauschte und – so gefragt – Unterstützung anbot. Es gibt bei diesen Besuchen keinen besonderen Fokus oder konkrete Absichten, aber tatsächlich sind infolge dieser Reisen neue Kooperationsprojekte entstanden.

Diese Kontakte sind auch bei der Anbahnung neuer Partnerschaften hilfreich. Wenn beispielsweise für konkrete Ausschreibungen oder Forschungsprojekte Expertise benötigt wird, die im Netzwerk selbst nicht vorhanden ist, so dienen die Kontakte dazu, mögliche Partner zu identifizieren. Nicht zu unterschätzen ist dabei das Vertrauen in das Alumni- und Alumnaenetzwerk. Es gehe nicht nur darum, Informationen zu erhalten, sondern auch darum, dass die ehemaligen Promovierenden potentielle Kooperationspartner\*innen nicht nur nach fachlicher, sondern auch methodischer und nicht zuletzt menschlicher Passung finden.

## Vertragswesen

Das Institut für Biotechnologie hat in den letzten Jahren mehrere neue Verträge mit chinesischen Partner\*innen abgeschlossen, darunter mit der BUCT und dem TIB. Hierfür stehen an der RWTH englischsprachige Musterverträge zur Verfügung, die rechtliche Probleme und inhaltliche Missverständnisse bestenfalls ausschließen oder zumindest minimieren sollen. Seit 2019 erfolgt neben der formalen Vertragsprüfung eine außenwirtschaftsrechtliche Prüfung, wobei insbesondere auch mögliche Risiken von neuen Partnerschaften benannt und idealerweise im Vorfeld ausgeschlossen werden sollen, sowohl bei der Wahl von Partnerinstitutionen als auch bei der Wahl der Forschungsthemen. Hierbei wird nicht allein die Rechtslage geklärt, sondern es werden auch darüber hinausgehende Aspekte berücksichtigt, z. B. mögliche Reputationsschäden für die RWTH, die aus legalen, aber thematisch kritischen Forschungsk Kooperationen erwachsen könnten. Dies stellt sich in der Einzelfallprüfung immer wieder als eine komplexe Herausforderung dar, da sich in den meisten Fällen keine Eindeutigkeit herstellen lässt, sondern Abwägungsprozesse den Ausschlag hin zu der positiven oder abschlägigen Entscheidung geben. Hierfür stimmen sich das International Office und das Rechtsdezernat intensiv ab.

Vor diesem Hintergrund kann vor allem die Vertragsanbahnung mit chinesischen Institutionen eine Herausforderung darstellen, denn wenngleich sie sich selbst häufig viel Zeit zur Erarbeitung von Verträgen nehmen, kommunizieren sie ihren (potentiellen) Partner\*innen oft, dass eine Unterzeichnung dringend sei. Diesem Drängen wurde RWTH-seitig früher oft insofern nachgegeben, dass man Verfahren beschleunigte und

auch mit einem Vertrauensvorschuss arbeitete. Das mittlerweile verpflichtende mehrstufige Prüfverfahren bremst diese Dynamik bewusst aus, was mitunter auch für Irritationen sorgen kann, sowohl intern als auch auf chinesischer Seite. Eine kurzfristig geänderte Vertragsklausel zum geistigen Eigentum – kurz vor einer seit Langem anberaumten, formalen Unterzeichnungszeremonie – fällt beispielsweise eindeutig in diese Kategorie. Allerdings wurde den möglichen chinesischen Vertragspartner\*innen nie kommuniziert, dass Änderungen des Vertrags eine erneute Prüfung erforderlich machen. Mittlerweile erläutert eine Standardformulierung bei der Vertragsanbahnung gültige Fristen und Bearbeitungszeiträume, um solchen Missverständnissen vorzubeugen. Verbesserungsbedarf dieser Art besteht jedoch weiterhin an mehreren Stellen, insbesondere hinsichtlich der Kommunikation nach innen und außen und damit der Transparenz des Verfahrens selbst. Mittlerweile gibt es Verfahrensleitfäden und interne Weiterbildungsangebote zu diesen Themen, die künftig sogar noch weiter ausgebaut werden sollen. Das Feedback aus den Instituten hilft der Zentralen Hochschulverwaltung, neu eingeführte Prozesse an die Bedürfnisse der Wissenschaftler\*innen der RWTH anzupassen, mehr oder besser zu kommunizieren und nicht nur der Eigenlogik zu folgen, sondern als Serviceeinrichtung ihre Prozesse so zu gestalten, dass diese nicht nur in Kauf genommen, sondern als Verbesserung und Erleichterung wahrgenommen werden.

## Forschungsk Kooperation und Drittmittel

Chinesische Forschungseinrichtungen und Hochschulen sind attraktive Partnerinnen für die RWTH. Die überwiegend positiven Erfahrungen, welche die RWTH in ihren Kooperationen mit chinesischen Institutionen wie auch einzelnen Wissenschaftler\*innen gemacht hat, geben keinen Anlass zu prinzipiellen Bedenken oder zu einem radikalen Kurswechsel. Vielmehr müssen die geänderten Rahmenbedingungen berücksichtigt und entsprechende Anpassungen vorgenommen werden, um diese guten Beziehungen weiter pflegen und ausbauen zu können.

Das Horizon-2020-Projekt MIX-UP (*MIXed plastics biodegradation and UPcycling using microbial communities*), das mit RWTH-Forschenden in der Führung sowohl ein europäisches als auch ein chinesisches Konsortium verbindet, passt sowohl inhaltlich als auch strukturell in dieses Schema. Die Zusammenarbeit konnte einerseits durch bereits bestehende Kontakte aus einer früheren Forschungsk Kooperation mit einem in Deutschland arbeitenden chinesischen Forscher wie auch durch die Vermittlung von Professor Schwaneberg entstehen, der verschiedene beteiligte Partner\*innen miteinander bekannt machte. Bereits bestehende Beziehungen bildeten die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Die Anbahnung des Projekts verlief trotzdem nicht völlig reibungslos, sondern erforderte starke Überzeugungsarbeit und vor allem auch physische Präsenz und persönlichen Einsatz. Seit 2020 erforschen die Partner\*innen in MIX-UP im Verbund neuartige und nachhaltige Recyclingmethoden; hierbei mussten sie sich in der Arbeitsweise schnell neu orientieren, da kurz nach Projektstart mit Ausbruch der Covid-19-Pandemie eine direkte Zusammenarbeit unmöglich wurde. Mittlerweile halten Forschende aus dem Projekt in monatlich stattfindenden Onlinekonfe-



renzen Vorträge, und so wurde ein neues und gut funktionierendes Format geschaffen, das ursprünglich nicht vorgesehen war. Um in einem chinesisch-europäischen Kooperationsprojekt agil und flexibel zu bleiben, bedarf es vor allem einer verlässlichen und gleichzeitig kreativen Projektadministration, um den Rahmen für die Zusammenarbeit zu bieten und auf Veränderungen angemessen reagieren zu können.

Fragt man am Institut für Biotechnologie nach dem Hintergrund für die jüngst geschlossene Kooperation mit dem TIB und warum diese Kooperation auch in Zukunft weiter ausgebaut werden soll, so sind die Gründe jenen ähnlich, die auch andere Institute und Lehrstühle häufig als Motivation für die Zusammenarbeit mit chinesischen Partner\*innen nennen: Die wissenschaftliche Exzellenz, die lange gewachsenen Kontakte, die hervorragende Ausstattung und die Kontakte zur chinesischen Industrie und damit zu dem großen Absatzmarkt. Hierbei gehe man keineswegs blauäugig vor, sondern folge wie die chinesischen Partner\*innen einer Strategie: »Wir schneiden nicht den Ast ab, auf dem wir sitzen.« Dies erschöpfe sich nicht in Verschwiegenheitsklauseln und der Klärung von Urheberrechts- oder Verwertungsfragen, sondern bedeute, dass man mit Partner\*innen von außen, ob nun aus China oder in Europa, keine essentiellen Themen bearbeitet. Letztlich wisse man oft nicht, warum die chinesischen Partner\*innen gewisse Forschungsfragen bearbeiten – doch dies gelte eben auch umgekehrt und werde von beiden Seiten respektiert.

Sowohl im Fall von MIX-UP als auch für den Auf- und Ausbau der Kooperation mit dem TIB wurde festgehalten, dass die zentrale Verwaltung der RWTH in diesen Belangen nicht viel Unterstützung leisten kann, da die eigentliche Arbeit an den Kooperationen Mikromanagement der jeweiligen Wissenschaftler\*innen ist. Dennoch müssen selbstverständlich günstige Rahmenbedingungen geschaffen, Unterstützung und Beistand, wenn nötig, gewährt und vor allem gute und geschickte Netzwerker\*innen gefördert werden, welche die Kooperationen vorantreiben und vertiefen können. Tatsächlich sind die Services und Informationen, die von zentraler Stelle unterstützend angeboten werden, an den Instituten häufig nicht bekannt. Festzuhalten ist also auch, dass immer wieder neue Formate, Medien und Situationen für eine erfolgreiche interne Kommunikation geschaffen werden müssen, um optimale Rahmenbedingungen für internationale Kooperationen zu ermöglichen.

## Aufgaben für die Zukunft

Dieser Beitrag hat versucht, verschiedene Kooperationsebenen und damit verbundene Serviceinfrastrukturen vorzustellen, welche die Internationalisierungsziele der RWTH im Allgemeinen, ohne besondere Rücksicht auf China, unterstützen. Da chinesische Studierende und Forschende unter den Internationalen jeweils die größte Gruppe stellen, entwickelte sich an vielen Stellen der RWTH jedoch über die Jahre und Jahrzehnte Stück für Stück eine sehr pragmatische reaktive China-Kompetenz. Das Beispiel des Instituts für Biotechnologie verdeutlicht, dass eine strategische und proaktive Herangehensweise zu ganz konkreten Erfolgen führen kann.

Aus dieser Perspektive ergeben sich für die gesamte Hochschule eine ganze Reihe von Aufgaben für die nähere Zukunft, um sowohl die Beziehungen zu den chine-



sischen Partnerorganisationen zu pflegen und einen Ausbau zu ermöglichen als auch die bilateralen Partnerschaften auf Ebene der Lehrstühle und Institute zu begleiten und zu unterstützen. Wie bereits erwähnt werden hierbei die Optimierung der Prozesse sowie auch eine höhere Transparenz in Bezug auf deren konkrete Abläufe eine wichtige Rolle spielen. Hierzu muss angemerkt werden, dass durch eine Überarbeitung sowohl der Compliance als auch der Internationalisierungsstrategie sowie durch veränderte Rahmenbedingungen in China und neue Ziele an der RWTH die Entwicklung eines integrierten Ansatzes einer proaktiven China-Strategie eine besondere Herausforderung darstellt. Gleichzeitig gibt die Covid-19-Krise, die einen großen Teil der China-Aktivitäten zum Erliegen brachte, gleichzeitig mehr Raum für konzeptuelle Arbeit und zur Neuaufstellung für die Zukunft. So soll künftig ein Krisen- und Risikomanagement für die Kooperation mit China (und schrittweise auch für weitere Länder) auf- und ausgebaut werden, insbesondere für Studierende und Forschende, bevor diese nach China reisen bzw. während sie sich dort aufhalten. Die Themenbereiche Informationssicherheit und Forschungsdatenmanagement werden an Bedeutung gewinnen und die Formalisierung von Partnerschaften wird entlang von verbindlichen Leitlinien und anhand angepasster Standardverträge auf eine erneuerte und nachhaltige Basis gestellt werden. Flankierend werden neues Informationsmaterial und zielgruppengerechte Weiterbildungsmaßnahmen sowohl für die Chancen als auch für die Risiken in der Kooperation mit China sensibilisieren und die Kompetenz in der Breite ausbauen. Eine besondere Herausforderung wird es darüber hinaus sein, den Kontakt mit den chinesischen Alumnae und Alumni zu pflegen und sie als Botschafter\*innen der RWTH in China zu gewinnen. Die persönliche Beziehungspflege, wie sie am Institut für Biotechnologie verfolgt wird, kann hierbei zwar als Best Practice verstanden werden, ist aber nicht skalierbar oder für die gesamte Hochschule reproduzierbar. Vielmehr soll die Anregung aufgegriffen werden, einerseits Netzwerker\*innen zu fördern und zu unterstützen und andererseits sehr viel stärker über Themen und konkrete Projekte Anreize dafür zu schaffen, sich auch nach dem Abschluss weiter mit der RWTH verbunden zu fühlen und Teil eines weltweiten Netzwerks zu sein. Diese Bemühungen sollen in Summe absichern, dass die innovative Forschung an den Instituten – am Institut für Biotechnologie wie auch an vielen anderen Instituten der RWTH – und die fruchtbaren Kooperationen mit den jeweiligen chinesischen Partnerinstitutionen, mit den chinesischen Studierenden, Promovierenden oder Gastwissenschaftler\*innen weitergeführt werden und auch wachsen können.

