



Horst Kowalewski (Herausgeber)

## **Hochschulentwicklung in der dynamischen Übergangsgesellschaft**

Hochschulpolitische Reformprojekte in der Mongolei und in  
China

Horst Kowalewski (Hrsg.)

### Hochschulentwicklung — in der dynamischen — Übergangsgesellschaft

Hochschulpolitische Reformprojekte  
in der Mongolei und in China



Cuvillier Verlag Göttingen  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

<https://cuvillier.de/de/shop/publications/8740>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,  
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

# 1. Hochschulentwicklung in der dynamischen Übergangsgesellschaft: internationale hochschulpolitische Kooperationsprojekte

*Horst Kowalewski*

## 1.1 Die größeren Projekte im Zentrum der internationalen hochschulpolitischen Kooperationen

In einem für internationale wissenschaftliche Kooperationen außergewöhnlich langen Zeitraum von fast zwei Jahrzehnten war ein interdisziplinär zusammengesetztes Team von Lüneburger Wissenschaftler\*innen<sup>1</sup> – gemeinsam mit nationalen und internationalen Fachkolleg\*innen – intensiv an der Planung, Konzipierung, Vorbereitung, Finanzierung, Durchführung, Nachbereitung/Dokumentation und am Management von Begleitforschungs-, Entwicklungs-, Beratungs- und Fortbildungsprojekten<sup>2</sup> im Bereich der Hochschulpolitik in Ulan Bator<sup>3</sup> („Äußere“ Mongolei<sup>4</sup>) und Nanjing<sup>5</sup> (Volksrepublik China) beteiligt.

In Ulan Bator, der Hauptstadt der Äußeren Mongolei, hat das Lüneburger Team nach der friedlichen Revolution in dem ehemals sowjetisch beherrschten Land ab 2000 Kontakte und Netzwerke im Feld geknüpft, kooperativ Ideen und Konzepte für ein modernes Hochschulmanagement und innovative Studiengangsplanungen entwickelt und Projekte konzipiert und vorbereitet. Seit 2002 haben die Expert\*innen in diesem kulturell sehr fremd-

---

<sup>1</sup> Die Zusammensetzungen der jeweiligen Projektgruppen änderten sich nach den Themen, Gegenstandsbereichen und den Schwerpunkten der Projektarbeiten. Zum „inneren Kreis“ des Lüneburger Expert\*innenteams gehörten Ullrich Günther (Wirtschaftspsychologie), Horst Kowalewski (Non-Profit- und Public-Management, Soziale Nachhaltigkeit), Thomas Schomerus (Wirtschafts- und Umweltrecht) und Maik Thieme (Non-Profit- und Public-Management); vgl. dazu auch die personellen Zusammensetzungen der größeren Projekte in der Äußeren Mongolei und in der Volksrepublik China in den Teilen 1.2 und 1.3 dieses Beitrages.

<sup>2</sup> Die Mehrzahl der in diesem Band beschriebenen umfangreicheren mongolisch-deutschen, mongolisch-finnisch-deutschen und chinesisch-deutschen Kooperationsprojekte wurden zwischen 2002 und 2013 geplant, konzipiert, vorbereitet, durchgeführt, nachbereitet und dokumentiert. Die Planungsarbeiten für die Projekte begannen in Ulan Bator (Äußere Mongolei) und Lüneburg im Jahr 2000; bis 2016 wurde in einzelnen Kooperationsfeldern noch intensiv gemeinsam geforscht, entwickelt, beraten und fortgebildet. Bis Ende 2018 wurden die letzten Projektaktivitäten abgeschlossen und dokumentiert.

<sup>3</sup> Die Hauptstadt der Äußeren Mongolei heißt in der Landessprache „Ulaanbaatar“ („Roter Recke“); international ist Ulaanbaatar unter der russischen Bezeichnung „Ulan Bator“ oder „Ulan-Bator“ bekannt. In diesem Band wird die Bezeichnung „Ulan Bator“ verwendet.

<sup>4</sup> In der komplizierten mongolisch-chinesisch-russischen Geschichte wurde die Mongolei politisch geteilt: Die „Äußere“ Mongolei ist der nördliche, selbständige Staat mit der Hauptstadt Ulan Bator. Die „Innere“ Mongolei im Süden ist ein autonomes Gebiet der Volksrepublik China mit der Hauptstadt Hohhot („Blaue Stadt“) (vgl. dazu u. a. BARKMANN 1999 und VOGELSSANG 2013).

<sup>5</sup> Die ältere deutsche Schreibweise lautet „Nanking“.

artigen Umfeld intensiv kommuniziert, vernetzt, geforscht, koordiniert, unterstützend beraten und fortgebildet, Prozesse evaluiert und Reformschritte und -maßnahmen kooperativ entwickelt und wissenschaftlich begleitet.

Nach der einschneidenden politischen, wirtschaftlichen, kulturellen und sozialen Wende nach 1990 bestand in der Äußeren Mongolei ein sehr hoher Beratungs- und Fortbildungsbedarf bei den Hochschulleitungen, in der Hochschul- und Wissenschaftspolitik und der Wissenschaftsadministration, u. a. in den folgenden Bereichen:

- Moderne Studienprogramme,
- Modularisierung und Internationalisierung der Studienangebote,
- Evaluation der Lehre,
- Akkreditierung (Studienprogramme, Fakultäten, Hochschulen),
- Digitalisierung,
- E-Learning-Angebote,
- Forschungsorganisation (u. a. Drittmittelforschung),
- Personalpolitik,
- Hochschulmanagement und Hochschulsteuerung,
- internationale Standards im Hochschulwesen.

Zahlreiche Tagungen, Fortbildungsveranstaltungen und Seminare wurden für die beteiligten bzw. interessierten Expert\*innen und die Fachöffentlichkeit in Ulan Bator, Iisalmi (Finnland)<sup>6</sup> und Lüneburg organisiert und angeboten. Reformen und Innovationen im Bereich der Hochschulpolitik und des Hochschulmanagements wurden in der Äußeren Mongolei fachlich unterstützt und nach dem Konzept der Handlungsforschung (Actions Research)<sup>7</sup> wissenschaftlich begleitet. Während der Planung und Durchführung der Kooperationsprojekte wurde aktiv Politikberatung betrieben und – soweit wie möglich – Einfluss auf die Verbesserung der Studien-, Forschungs- und Arbeitsbedingungen in den Institutionen und Organisationen der mongolischen Kooperationspartner genommen.

Von Ulan Bator aus wurde die Aufbauarbeit in einer neu gegründeten Hochschule im chinesischen Nanjing, der Communication University of China, Nanjing (CUCN), intensiv unterstützt und wissenschaftlich begleitet<sup>8</sup> und ein chinesisch-deutscher Modellstudien-gang kooperativ entwickelt.

---

<sup>6</sup> Iisalmi in Nord-Savo (finnisch „Pohjois-Savo“) ist ein Standort der finnischen Partnerhochschule „Savonia“, die an den Projekten im Bereich Qualitätsmanagement in Ulan Bator beteiligt war.

<sup>7</sup> Zur Handlungsforschung (Action Research) siehe die Ausführungen in Teil 1.4 dieses Beitrages.

<sup>8</sup> Die ersten Treffen mit den chinesischen Kooperationspartnern (u. a. mit dem renommierten Bildungswissenschaftler Tang Shou Zhao, der ebenfalls Autor in diesem Band ist; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 10) fanden 2004 und 2005 in Peking statt. Die intensive Begleitung der neu gegründeten Partnerhochschule in Nanjing begann im Jahr 2006.

---

Während der langjährigen und intensiven Projektarbeit erhielten die beteiligten Wissenschaftler\*innen tiefe Einblicke in die komplexen Strukturen, Prozesse und Probleme des mongolischen und chinesischen Hochschul- und Wissenschaftssystems im Kontext der zu dieser Zeit sehr dynamischen Reform- und Übergangsprozesse. Darüber wird in den einzelnen Beiträgen dieses Bandes ausführlich berichtet.

## **1.2 Die umfangreicheren mongolisch-deutschen und mongolisch-finnisch-deutschen Projekte in Ulan Bator (Äußere Mongolei)**

Nach dem ersten Briefwechsel und den fernmündlichen Kontakten (ab 2000) besuchte der Rektor der Hochschule für Handel und Wirtschaft (HHW) in Ulan Bator, Sukhragchaa Nyamzagd<sup>9</sup>, im Sommer 2000 die beiden Lüneburger Hochschulen. Der Vertreter der ältesten und größten staatlichen Wirtschaftshochschule der Mongolei informierte sich in Lüneburg intensiv über das Hochschulmanagement, die innovativen Studienprogrammplanungen (vor allem Wirtschaftsrecht und Wirtschaftspsychologie), die Modularisierung der Studiengänge, die Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der Lehre, die E-Learning-Angebote, die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und den organisierten Wissens- und Technologietransfer. Bereits im ersten Schriftwechsel hatte Rektor Sukhragchaa Nyamzagd um fachliche Unterstützung bei der Reform des Hochschulmanagements und bei der Entwicklung von innovativen Wirtschafts- und Management-Studiengängen in seiner Hochschule gebeten. In den Gesprächen mit Mitgliedern des Lüneburger Expert\*innenteams wurden erste Ideen für gemeinsame mongolisch-deutsche Projekte gesammelt und – neben vorläufigen Projektskizzen – Entwürfe für einen ersten Hochschulkooperationsvertrag entwickelt.

Im Frühjahr 2002 besuchten Horst Kowalewski und Maik Thieme vom Lüneburger Institut für Public-Management und Kommunikation (IPMK) die HHW in Ulan Bator. Im Rahmen des umfangreichen Besuchsprogramms erhielten sie Einblicke in die Angebote und Strukturen der Hochschule, konnten die gemeinsamen Projektplanungen weiter konkretisieren und die Vereinbarung über eine längerfristige Hochschulkooperation ausformulieren; im August 2002 wurde der Kooperationsvertrag von den beiden Hochschulleitungen Christa Cremer-Renz<sup>10</sup> und Sukhragchaa Nyamzagd unterschrieben.

---

<sup>9</sup> Während in der Mongolei die Personen in der Regel nur mit ihrem Eigennamen angesprochen werden (z. B. „Doljin“ oder „Nyamzagd“), wurden in den Projektdokumenten und in diesem Band – wie in der internationalen Literatur üblich – die mongolischen Eigennamen als Hausnamen verwendet und die „Vatersnamen“ den Eigennamen vorangestellt; vgl. dazu auch die Fußnote 1 in diesem Band.

<sup>10</sup> Prof. Dr. Christa Cremer-Renz, damalige Präsidentin der Fachhochschule Nordostniedersachsen in Lüneburg und anschließend Präsidentin der fusionierten Universität Lüneburg.

Die grundsätzlich sehr komplizierte Kommunikation zwischen der mongolischen und der deutschen Sprachkultur wurde dadurch erleichtert, dass bei Mitarbeiterinnen an den beiden Hochschulstandorten auch die jeweils andere Sprachkompetenz vorhanden war.<sup>11</sup> Zahlreiche Wissenschaftler\*innen in Ulan Bator beherrschten die deutsche Sprache, weil sie in der DDR<sup>12</sup> bzw. nach der Wende an Hochschulen in den neuen Bundesländern studiert und zum Teil auch in Deutschland gearbeitet hatten.

Bis 2003 wurden in zahlreichen Briefen, Telefonaten und E-Mails zwischen Ulan Bator und Lüneburg zwei gemeinsame Hochschulkooperationsprojekte konzipiert. Zwischen Dezember 2002 und Februar 2003 wurde Oelsiechutag Erdenetchimeg vom International Office der mongolischen Partnerhochschule freigestellt und zur Mitarbeit an der konzeptionellen und praktischen Ausgestaltung der Hochschulkooperation und der Planung der ersten Kooperationsprojekte, u. a. an der Formulierung der ersten Projektförderanträge nach Lüneburg abgeordnet. Zur konkreten Projektvorbereitung hatte der HHW-Rektor, Sukhragchaa Nyamzygd, Lüneburg im Frühjahr 2003 erneut besucht.

2003 wurden folgende gemeinsame Forschungsförderanträge beim Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) in Bonn eingereicht:

- „Qualifizierung der Lehre und innovative Studienprogrammentwicklung in der Mongolei“ (mit zwei Teilprojekten) und
- „Modernes Hochschulmanagement in der Mongolei“.

Bei den beiden Projekten ging es sowohl um die Modernisierung des Managements, als auch um die Weiterentwicklung des laufenden Studienprogramms „Wirtschaftsrecht“ und die Einführung des innovativen Studiengangs „Wirtschaftspsychologie“ an der mongolischen Partnerhochschule. Beide Projektanträge wurden durch den DAAD bewilligt; die Projekte wurden zeitgleich zwischen dem 1. Januar 2004 und dem 31. Dezember 2007 vom DAAD umfangreich gefördert.

Die HHW in Ulan Bator war zu Beginn der Hochschulkooperationsprojekte – auch nach der Umsetzung der ersten internen Reformen – noch relativ stark bürokratisch strukturiert und organisiert. Die Führungskultur in der Hochschule war noch sehr hierarchisch und traditionell geprägt; moderne Management- und Marketingstrategien wurden an der HHW bis zu den ersten 2000er-Jahren noch nicht umgesetzt.

---

<sup>11</sup> In Ulan Bator bei den beiden Referentinnen des International Office der HHW, Oelsiechutag Erdenetchimeg und Dugersuren Sarantsetseg, und in Lüneburg bei Ariunaa Zelder (Nergui) aus Ulan Bator, Studentin, Absolventin, studentische und anschließend wissenschaftliche Mitarbeiterin der Universität bzw. der Leuphana Universität Lüneburg.

<sup>12</sup> Die beiden „sozialistischen Bruderstaaten“ DDR und Äußere Mongolei pflegten sehr enge Kontakte, vor allem in den Bereichen Wissenschaft, Forschung, Kultur, Erziehung, Wirtschaft, Sport und Militär.

Die drei ersten Hochschulkooperationsprojekte (Projekt 1 und Teilprojekte 2 und 3, s. Tab. 1, 2 und 3) in Ulan Bator konnten – bei identischen DAAD-Bewilligungszeiträumen – zeitgleich und parallel durchgeführt werden.

**Tabelle 1: Weiterentwicklung des Managements an der Hochschule für Handel und Wirtschaft (HHW) in Ulan Bator (Projekt 1)**

<b>Projektbezeichnung</b>	<b>Modernes Hochschulmanagement in der Mongolei</b>
<b>Finanzierung des Projektes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD), Bonn, DAAD-Programm „Dialogue on Innovative Higher Education Strategies“ (DIES)</li> <li>• Fachhochschule Nordostniedersachsen in Lüneburg bzw. Universität Lüneburg / Leuphana Universität Lüneburg</li> <li>• Hochschule für Handel und Wirtschaft (HHW), Ulan Bator (Äußere Mongolei)</li> </ul>
<b>Laufzeit des Projektes</b>	einschließlich der Vor- und Nachbereitung: 2002 – 2010 DAAD-Finanzierung: Januar 2004 – Dezember 2007
<b>Beteiligte Institutionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochschule für Handel und Wirtschaft (HHW), Ulan Bator</li> <li>• Fachhochschule Nordostniedersachsen in Lüneburg bzw. Universität Lüneburg / Leuphana Universität Lüneburg</li> </ul>
<b>Projektleitung</b>	Prof. Dr. Dr. h.c. Horst Kowalewski
<b>Projektmanagement</b>	Dr. Maik Thieme
<b>Standorte des Projektnetzwerkes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulan Bator</li> <li>• Lüneburg</li> </ul>
<b>Projektziele</b>	Fachliche und wissenschaftliche Begleitung der HHW in einem intensiven Organisationsentwicklungsprozess, insbesondere Begleitung der grundlegenden Strukturreformen und der Einführung eines professionellen Hochschulmanagements
<b>Umsetzungsteam in Ulan Bator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prorektor Prof. Mangal Alгаа (Koordination)</li> <li>• Rektor Prof. Dr. Sukhragchaa Nyamzagd bzw. Rektor Prof. Dr. Bekhbaatar Batsaikhan (Nachfolger)</li> <li>• Dugersuren Sarantsetseg</li> </ul>
<b>Umsetzungsteam in Lüneburg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prof. Prof. h.c. Dr. Ullrich Günther</li> <li>• Prof. Dr. Dr. h.c. Horst Kowalewski (Koordination)</li> <li>• Vizepräsident Prof. Dr. Horst Meyer-Wachsmuth</li> <li>• Prof. Dr. Dr. h.c. Thomas Schomerus</li> <li>• Dr. Maik Thieme</li> <li>• Ariunaa Zelder (Nergui)</li> </ul>
<b>Ausführliche Projektbeschreibung</b>	Siehe Kapitel 4 dieses Bandes

**Tabelle 2: Weiterentwicklung des Studiengangs „Wirtschaftsrecht“ an der Hochschule für Handel und Wirtschaft (HHW) in Ulan Bator ((Teil-)Projekt 2)**

<b>Projektbezeichnung</b>	<b>Qualifizierung der Lehre und innovative Studienprogramm-entwicklung in der Mongolei</b>
<b>Teilprojekt</b>	<b>Weiterentwicklung des Studienprogramms „Wirtschaftsrecht“</b>
<b>Finanzierung des Projektes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD), Bonn, DAAD-Programm „Fachbezogene Partnerschaften mit Hochschulen in Entwicklungsländern“</li> <li>• Fachhochschule Nordostniedersachsen in Lüneburg bzw. Universität Lüneburg / Leuphana Universität Lüneburg</li> <li>• Hochschule für Handel und Wirtschaft (HHW), Ulan Bator (Äußere Mongolei)</li> </ul>
<b>Laufzeit des Projektes</b>	einschließlich der Vor- und Nachbereitung: 2002 – 2009 DAAD-Finanzierung: Januar 2004 – Dezember 2007
<b>Beteiligte Institutionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochschule für Handel und Wirtschaft (HHW), Ulan Bator</li> <li>• Fachhochschule Nordostniedersachsen in Lüneburg bzw. Universität Lüneburg / Leuphana Universität Lüneburg</li> </ul>
<b>Projektleitung</b>	Prof. Dr. Dr. h.c. Horst Kowalewski
<b>Projektmanagement</b>	Dr. Maik Thieme
<b>Standorte des Projektnetzwerkes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulan Bator</li> <li>• Lüneburg</li> </ul>
<b>Projektziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachliche und wissenschaftliche Begleitung des Ausbaus und der Weiterentwicklung des bestehenden Studienprogramms „Wirtschaftsrecht“ an der HHW</li> <li>• Fachliche und wissenschaftliche Begleitung der Qualifizierung des Lehrangebotes der HHW nach internationalen Standards vor den anstehenden Programmakkreditierungen</li> </ul>
<b>Umsetzungsteam in Ulan Bator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dorjnyam Baasankhorol</li> <li>• Prof. Dr. Danzan Ganhyag</li> <li>• Dekanin/Prorektorin Prof. Dr. Mandshir Doljin (Koordination)</li> <li>• Dugersuren Sarantsetseg</li> </ul>
<b>Umsetzungsteam in Lüneburg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prof. Dr. Jürgen Deters</li> <li>• Prof. Dr. Bernhard Hohlbein</li> <li>• Prof. Dr. Dr. h.c. Horst Kowalewski</li> <li>• Prof. Dr. Dr. h.c. Thomas Schomerus (Koordination)</li> <li>• Frederike Sturm</li> <li>• Dr. Maik Thieme</li> <li>• Ariunaa Zelder (Nergui)</li> </ul>
<b>Ausführliche Projektbeschreibung</b>	Siehe Kapitel 7 dieses Bandes

**Tabelle 3: Entwicklung des Studiengangs „Wirtschaftspsychologie“ an der Hochschule für Handel und Wirtschaft (HHW) in Ulan Bator ((Teil-)Projekt 3)**

<b>Projektbezeichnung</b>	<b>Qualifizierung der Lehre und innovative Studienprogrammentwicklung in der Mongolei</b>
<b>Teilprojekt</b>	<b>Entwicklung des Studienprogramms „Wirtschaftspsychologie“</b>
<b>Finanzierung des Projektes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD), Bonn, DAAD-Programm „Fachbezogene Partnerschaften mit Hochschulen in Entwicklungsländern“</li> <li>• Fachhochschule Nordostniedersachsen in Lüneburg bzw. Universität Lüneburg / Leuphana Universität Lüneburg</li> <li>• Hochschule für Handel und Wirtschaft (HHW), Ulan Bator (Äußere Mongolei)</li> </ul>
<b>Laufzeit des Projektes</b>	einschließlich der Vor- und Nachbereitung: 2002 – 2012 DAAD-Finanzierung: Januar 2004 – Dezember 2007
<b>Beteiligte Institutionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochschule für Handel und Wirtschaft (HHW), Ulan Bator</li> <li>• Fachhochschule Nordostniedersachsen in Lüneburg bzw. Universität Lüneburg / Leuphana Universität Lüneburg</li> </ul>
<b>Projektleitung</b>	Prof. Dr. Dr. h.c. Horst Kowalewski
<b>Projektmanagement</b>	Dr. Maik Thieme
<b>Standorte des Projektnetzwerkes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulan Bator</li> <li>• Lüneburg</li> </ul>
<b>Projektziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachliche und wissenschaftliche Begleitung der Einführung des neuen Studienprogramms „Wirtschaftspsychologie“ an der HHW</li> <li>• Fachliche und wissenschaftliche Begleitung der Qualifizierung des Lehrangebotes der HHW nach internationalen Standards vor den anstehenden Programmakkreditierungen</li> </ul>
<b>Umsetzungsteam in Ulan Bator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prorektor Prof. Mangal Alгаа</li> <li>• Dugersuren Sarantsetseg</li> <li>• Prorektorin Prof. Dr. Tsogbadragh Tsetsegmaa (Koordination)</li> </ul>
<b>Umsetzungsteam in Lüneburg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prof. Dr. Lothar Bildat</li> <li>• Prof. Prof. h.c. Dr. Ullrich Günther (Koordination)</li> <li>• Sina Heers</li> <li>• Prof. Dr. Dr. h.c. Horst Kowalewski</li> <li>• Prof. Dr. Gerd Meier</li> <li>• Dr. Maik Thieme</li> <li>• Prof. Dr. Augustin Süßmair</li> <li>• Ariunaa Zelder (Nergui)</li> </ul>
<b>Ausführliche Projektbeschreibung</b>	Siehe Kapitel 6 dieses Bandes



Die einzelnen Projektaktivitäten (Vorgehensweise, Projektphasen, Methodeneinsatz, Öffentlichkeitsarbeit etc.) wurden zwischen den jeweiligen Projektkoordinator\*innen und Umsetzungsteams in Ulan Bator und Lüneburg eng abgestimmt. Damit haben sich in der Mongolei und in Deutschland zahlreiche Synergieeffekte ergeben, die auch so weit wie möglich genutzt wurden:

- Abstimmungen bei den Reiseplänen der Teammitglieder (Aufenthalte der mongolischen Kooperationspartner\*innen in Lüneburg; Aufenthalte der Lüneburger Expert\*innen in Ulan Bator),
- Abstimmungen bei der Nutzung des Fluggepäcks der Lüneburger Expert\*innen für den Transport von internationalen Fachbüchern oder Geräten/Medien (Laptops, Beamer, Drucker, Speichermedien, etc.)<sup>13</sup> nach Ulan Bator,
- gemeinsame Nutzung der Projektinfrastruktur an den beiden Partnerhochschulen in Ulan Bator und Lüneburg (Forschungsräume, Büro-Ausstattungen, Telefone, Internetanschlüsse, Geräte, Medien, Verbrauchsmaterial),
- gemeinsame Kontaktpflege zu externen Institutionen und Organisationen, staatlichen Stellen und Behörden, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), (Dach-)Verbänden, Netzwerken, Fachinstituten, Fachpolitiker\*innen, Einzelpersonen und Expert\*innen in der Mongolei und in Deutschland,
- intensive Zusammenarbeit mit dem Mongolischen Wissenschaftsministerium, dem Nationalen Akkreditierungsrat für Bildung und dem Konsortium der mongolischen Wirtschafts- und Managementhochschulen (alle in Ulan Bator) und
- gemeinsame Planung und Durchführung von Tagungen, Konferenzen und Fortbildungsveranstaltungen.

Die verantwortlichen Projektakteur\*innen und Mitglieder der Umsetzungsteams besuchten die Standorte der Partnerhochschulen regelmäßig. Die dafür eingesetzten Mittel zur Finanzierung der Reise-, Aufenthalts- und sonstigen Projektkosten wurden von den Projektträgern, vor allem vom Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) in Bonn, kostendeckend zur Verfügung gestellt.

Von den DAAD<sup>14</sup>-Projekten wurden alle Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit, vor allem in Ulan Bator – intensiv aufeinander abgestimmt – genutzt:

- Tages- und Wochenzeitungen, Zeitschriften,
- Radio, Fernsehen, Videoproduktionen,

---

<sup>13</sup> Die Anschaffung von (internationalen) Fachbüchern, Medien sowie DV-Hard- und -Software wurde aus den bewilligten DAAD-Projektmitteln finanziert; die Geräte und Medien wurden im Rahmen der Projektreisen von den Lüneburger Wissenschaftler\*innen nach Ulan Bator transportiert und an die Partnerhochschule HHW in Ulan Bator zur weiteren Nutzung überlassen.

<sup>14</sup> Die Abkürzung „DAAD“ steht für Deutscher Akademischer Austauschdienst.

- 
- Internetpräsentationen,
  - Vorträge,
  - Tagungen und
  - Sonderveranstaltungen (z. B. die jährlich stattfindenden „Bildungsmessen“ in Ulan Bator in Form von Vorträgen und Ausstellungsständen).

Die zwischen den beiden Hochschulpartnern vereinbarten Reformmaßnahmen bzw. Studienprogrammentwicklungen wurden an der HHW schrittweise und aufeinander abgestimmt umgesetzt.

Während der Bearbeitungszeit der DAAD-Projekte konnten in Ulan Bator relativ schnell Kontakte zum Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft (MBKW), zum Nationalen Akkreditierungsrat für Bildung (NARB) und zu weiteren Hochschulen geknüpft werden. Gemeinsam mit der Leitung der Humanwissenschaftlichen Universität in Ulan Bator wurde das Konzept für das neue Studienprogramm „Public- und Non-Profit-Management“ entwickelt.<sup>15</sup>

Nach der Wende konnte das mongolische Bildungsministerium im liberalisierten Hochschulsystem die Garantien für die Qualität der Studienprogramme nicht mehr übernehmen. Mit der Zunahme der Autonomie der Hochschulen wanderte die Verantwortung für die Qualität der Leistungen des Systems in die institutionelle Verantwortung der Hochschulen und ihrer Organisationseinheiten. Die Qualitätsverantwortung konnten die Hochschulen nur mit Hilfe eines eigenen Qualitätsmanagementsystems übernehmen. Deshalb sollte ein umfassendes Qualitätsmanagement für den gesamten Hochschulbereich der Mongolei und darauf abgestimmte Qualitätsmanagementsysteme in den einzelnen Hochschulen entwickelt werden.

In einem gemeinsamen internationalen Forschungs- und Entwicklungsprojekt sollten – finanziert durch das TEMPUS-TACIS-Programm der Europäischen Union – die Voraussetzungen für die Einführung von flächendeckenden Ansätzen des Qualitätsmanagements im mongolischen Hochschulsystem untersucht werden (s. Tab. 4). Die miteinander verzahnten Instrumente und Maßnahmen des Qualitätsmanagements sollten konzeptionell als verbindliche Strukturen in die jeweilige Organisation einer Hochschule eingebettet werden, um zu einem Umbau der Hochschulen und zur qualitativen Weiterentwicklung von deren Studienprogrammen zu kommen.

Das mongolische Wissenschaftsministerium versuchte zu dieser Zeit, ein übergreifendes Qualitätsmanagementkonzept auf der Ebene des Hochschulrechts abzusichern. Das in-

---

<sup>15</sup> Siehe dazu die Ausführungen in Kapitel 8.

ternationale Kooperationsprojekt sollte die laufenden Reformbemühungen der mongolischen Regierung bzw. des Bildungsministeriums im Hochschulbereich unterstützen. Es wurde als wichtiger Beitrag zur Hochschulstrukturentwicklung, als relevanter „Baustein“ zur Modernisierung des Hochschulsystems in der Mongolei und als Antwort auf die Herausforderungen des internationalen Wettbewerbs, angesehen.

Am EU-TEMPUS-Projekt und an der Vorbereitung des anschließend geplanten EU-ASIA-LINK-Projektes war auch die finnische Partnerhochschule „Savonia“ in Iisalmi/Kuopio beteiligt, die eine interessante Fachkonferenz zum Thema „Quality Management in the System of Higher Education“ für das expandierende internationale Expert\*innen-Netzwerk in Finnland organisierte.

Die intensiven Kontakte zwischen den beteiligten Konsortiumsmitgliedern in der Mongolei, in Finnland und Deutschland, die sich kontinuierlich positiv entwickelt hatten, stellten bei der Vorbereitung des EU-TEMPUS-Projektes eine wichtige Voraussetzung dar. Die aufwändigen Planungs- und Vorbereitungsarbeiten zur Entwicklung des Projektdesigns stellten sich als intensiver interkultureller Prozess heraus, der stark kommunikativ geprägt war und in dem die beteiligten internationalen Akteur\*innen aus der Mongolei, aus Finnland und Deutschland fachlich und wissenschaftlich wechselseitig voneinander profitierten. Im September 2004 wurden das Projektdesign und der EU-Förderantrag in einem Workshop in Ulan Bator zwischen den beteiligten Konsortiumsmitgliedern abgestimmt und verabschiedet.

Im Rahmen der intensiven Kooperationen mit dem MBKW und dem NARB wurde das Konzept für den EU-TEMPUS-Förderantrag „Quality Management in the Mongolian Higher Education Institutions“ entwickelt und bei der Europäischen Kommission in Brüssel eingereicht. Nach Abschluss des Antragsverfahrens förderte die EU das Projekt zwischen dem 1. April 2005 und dem 31. Dezember 2006.

Der bereits angelegte Trend zur stärkeren Verwendung der englischen Sprache in den Kooperationsprojekten wurde durch den personellen Wechsel in der mongolischen Projektkoordination noch verstärkt: Sanjmyatav Bat, der erste (deutschsprachige) Projektkoordinator in Ulan Bator, schied im Juli 2006 aus den Kooperationsprojekten aus; Mandshir Doljin, (englischsprachige) Dekanin und spätere Prorektorin der HHW<sup>16</sup>, übernahm bis zum Ende der Laufzeiten der einzelnen Projekte die gesamten Koordinationsaufgaben in Ulan Bator.

---

<sup>16</sup> Heutige Aufbaurektorin der neu gegründeten Nationaluniversität für Handel und Wirtschaft (NUHW) in Ulan Bator.