

# Der Exzellenz-Strategie

**Holger Impekoven** leitet an der Universität Bonn das Dezernat für Forschung und Transfer. Doch in den vergangenen Jahren beschäftigte er sich auch intensiv mit dem Konzept für die Exzellenzstrategie – erfolgreich, wie sich zeigte. | Von Ingrid Weidner

**D**er Jubel in Bonn war groß, als im Juli die Namen der neuen Exzellenzuniversitäten veröffentlicht wurden. Auch Dr. Holger Impekoven freute sich über die Auszeichnung, denn er beschäftigte sich in den vergangenen Jahren intensiv mit der Bewerbung. Unterschiedliche Akteure tüftelten am Konzept, entwickelten Ideen weiter. Schließlich war es die Aufgabe eines fünfköpfigen Teams, zu dem auch Impekoven gehörte, den Antrag zu formulieren und ihm den letzten Schliff zu verpassen. „Die Bewerbung für die Förderlinie Exzellenzuniversität war eine Gesamtanstrengung der ganzen Universität. Unser Team hat sich dann am Ende des Prozesses zwei Monate in Klausur zurückgezogen und intensiv daran gearbeitet“, erzählt Impekoven und fügt hinzu: „Das hat großen Spaß gemacht.“ Trotzdem sei eine Bewerbung aufwendig, dem Team hätten viele Menschen zugearbeitet und zum Erfolg beigetragen.

Der Aufwand hat sich gelohnt, die Universität Bonn darf sich mit dem Titel Exzellenzuniversität schmücken und über einen Geldregen freuen. Gefördert werden sechs Forschungsschwerpunkte. In den kommenden sieben Jahren fließen rund 105 Millionen Euro an die Hochschule, um neue Projekte voranzutreiben, Forscherinnen und Forscher in die ehemalige Bundeshauptstadt zu locken und die Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft und forschungsorientierter Lehre zu verbessern. Das Motto des Konzepts lautete „We invest in people, we foster networks, we create impact“.

Der Berufsweg von Holger Impekoven hatte mit dem Job als persönlicher Referent des Rektors an der Universität Bonn einen entscheidenden Impuls erhalten. Nach einer Station als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Historischen Seminar der Uni Bonn wechselte er zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Dort entdeckte er eine berufliche Perspektive, die ihn interessierte und faszinierte. Dass er keine wissenschaft-

liche Karriere anstrebte, sei ihm schnell nach dem Examen klar gewesen, sagt er. „Meine Dissertation zu beenden, war aber trotzdem mein Ziel.“ Das erreichte der Historiker, erinnert sich allerdings: „Ich habe größtenteils neben dem Vollzeitjob in meiner Freizeit promoviert. Ich bin hin- und hergerissen, ob ich diesen Weg empfehlen kann.“

Nach verschiedenen Stationen im Wissenschaftsmanagement der Universität Bonn leitet der 47-Jährige seit 2011 das Dezernat für Forschung und Transfer. Sein Team umfasst 37 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Fakultäten dabei unterstützen, Drittmittel einzuwerben, den wissenschaftlichen Nachwuchs zu fördern und den Technologietransfer voranzutreiben. Auch die Beratung der Hochschulleitung in strategischen Fragen der Forschung zählt zu seinem Aufgabengebiet. Der Technologietransfer oder „Lebenszyklus der Forschung“, wie Impekoven sagt, soll in den kommenden Jahren noch stärker ausgebaut werden. Denn an der Universität Bonn gründen noch zu wenige Studierende, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ein Start-up, auch die Zahl der angemeldeten Patente könnte größer sein. „Wir wollen als Universität mit der Exzellenzstrategie wachsen, in die Nachwuchsförderung investieren und den Technologietransfer ausbauen“, sagt der Wissenschaftsmanager. Auch die transdisziplinäre Forschung solle ausgebaut, neue Stellen sollten geschaffen werden.

Als Dezernent bleibt Impekoven wenig Zeit, um noch selbst Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu beraten. Heute konzentriert er sich stärker auf strategische Aufgaben, arbeitet intensiv mit dem Prorektor zusammen. Auch wenn mit der Exzellenzinitiative die Fördertöpfe der Hochschule reichlich gefüllt sind, möchten sich Impekoven und sein Team in Zukunft noch intensiver bemühen, mehr europäische Fördergelder zu akquirieren. „Die Exzellenzwettbewerbe werden international wahrgenommen. Mit dem Sta-



1971 Geboren in Troisdorf

1992 Studium Deutsch und Geschichte an den Universitäten Bonn und Oxford  
-1999

12/1999 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Historischen Seminar der Universität Bonn  
-05/2000

06/2000 Persönlicher Referent des Rektors Prof. Dr. Klaus Borchard, Rektorat der Universität Bonn  
-08/2002

09/2002 Leiter der Abteilung Partnerschaften und Auslandsmarketing, Dezernat Internationales der Universität Bonn  
-03/2009

04/2009 Stellvertretender Dezernent, Dezernat Internationales der Universität Bonn  
-05/2011

Seit 05/2011 Dezernent für Forschung und Transfer der Universität Bonn

tus wird es für uns einfacher, uns im internationalen Wettbewerb zu positionieren.“

Im Wissenschaftsmanagement sieht Impekoven eine interessante Karriereperspektive für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, für die er stärker werben möchte. Viele konzentrierten sich ausschließlich auf eine wissenschaftliche Laufbahn und Professur, obwohl dieser Weg nur wenigen offenstehe. „Noch sehen viele das Wissenschaftsmanagement als Ausstiegsszenario, wenn es mit der wissenschaftlichen Karriere nicht klappt. Dabei bietet es eine interessante Karriereoption. Das wollen wir in Zukunft stärker herausarbeiten und fördern“, sagt er.

An der Universität Bonn ist das Dezernat für Forschung und Transfer ein Teil der Verwaltung. Impekoven sieht diese Zuordnung als Vorteil. „Das macht die Umsetzung einfacher“, sagt er. Von der „Third-Mission-Diskussion“, das Wissenschaftsmanagement als dritten Sektor neben Wissenschaft und Verwaltung an Hochschulen zu etablieren, hält er wenig. Er schätzt

die gute und enge Zusammenarbeit und die in Bonn gewählte Variante.

Wenn Impekoven von seiner Arbeit erzählt, schwingt Begeisterung mit. Es klingt so, als sei er rundum zufrieden mit seinen vielfältigen Aufgaben als Wissenschaftsmanager. Nach seiner Motivation gefragt, muss er nicht lange überlegen: „Dinge entwickeln und vorantreiben, Neues anstoßen und dauerhaft verändern, Entwicklungen vorgreifen.“ Impekoven möchte Wissenschaftsmanagement als eigenständiges Berufsbild etablieren und engagierte sich bis März auch im Netzwerk Forschungs- und Transfermanagement (Fortrama), einem Verein, in dem sich deutschsprachige Forschungs- und Transfermanager zusammengeschlossen haben. Bleibt ihm neben einem spannenden und verantwortungsvollen Job noch Zeit für Hobbys? „Ich lese viel und gerne, sowohl Belletristik als auch Sachbücher“, verrät Impekoven. Außerdem Sorge seine Familie für Ausgleich und Abwechslung. „Und ich fahre jeden Tag mit dem Rad zur Universität, das genieße ich sehr.“ //

Ingrid Weidner ist freie Journalistin in München.

## Holger Impekoven:

„**Wissenschaft braucht Management**, weil Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler Unterstützung beziehungsweise Entlastung bei der Erledigung ihrer Aufgaben brauchen, die ihnen in der jüngeren Vergangenheit neu zugewachsen sind. So verstanden ist es Aufgabe des Wissenschaftsmanagements, Freiraum für Forschung und Lehre zu erhalten, neu zu schaffen und mitunter auch zurückzugeben. Zugleich profitieren die Leitungsgremien auf allen Ebenen von einem professionellen „Unterbau“ aus Expertinnen und Experten, die sowohl beratend-konzeptionell aktiv werden als auch für die Umsetzung von Konzepten verantwortlich zeichnen können.

**Ich bin gerne Wissenschaftsmanager**, weil ich es als ungeheuer bereichernd empfinde, an der Weiterentwicklung der Universität mitzuwirken, über die gesamte fachliche Breite der Hochschule immer wieder neue Initiativen kennenzulernen und mitzubekommen, an welchen Zukunftsthemen unsere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler täglich arbeiten.

**Das behindert meine Arbeit als Wissenschaftsmanager:** Das Festhalten am Althergebrachten und Inseldenzen.

**Hier ist ein Umdenken notwendig:** Einen Kulturwandel, der die traditionell bestehenden Vorbehalte zwischen Wissenschaft und Management auflöst, sehe ich bereits im Gange. Gerade deshalb sollten wir nicht den Fehler begehen, eine künstliche Kluft zwischen Wissenschaftsmanagement und „der Verwaltung“ aufzumachen, wie dies aus Teilen des Wissenschaftsmanagements aber geschieht. Gute Verwaltung ist gutes Wissenschaftsmanagement und umgekehrt. Vom Konzept eines „third space“ halte ich nichts!

**Das möchte ich als Wissenschaftsmanager (noch) erreichen:** Mit Blick auf die Institution: bei der Umsetzung des Bonner Exzellenzkonzepts mitwirken und die Universität damit weiter in die internationale Spitzengruppe führen. Mit Blick auf das Berufsbild: Wissenschaftsmanagement als interessante Karriereoption stärken und fest in den Strukturen der Hochschule integrieren.