

Ludger Wößmann*

Personalpolitik als Herzstück des Wissenschaftsmanagements: Meinhard Knoche zum Abschied



Ludger Wößmann

Als Bildungsökonom ist mir die zentrale Bedeutung der Kompetenzen der Menschen für die Erzeugung von Wohlstand in einer Volkswirtschaft sehr bewusst. Dass diese Bedeutung noch viel mehr für ein Forschungsinstitut gilt und was das für das konkrete Management eines solchen Instituts bedeutet, darüber habe ich viel von Meinhard Knoche gelernt. Es ist ausgesprochen selten, dass ein „Verwaltungschef“, ein kaufmännischer Leiter so sehr die Ziele und Motivationen von Wissenschaft versteht und es schafft, dafür die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Der zentrale Faktor dabei ist die Personalpolitik, denn Wissenschaft wird von kreativen Menschen betrieben. Daher kommt es auch nicht von ungefähr, dass der Schwerpunkt der Lehre von Herrn Knoche als Honorarprofessor an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf beim Thema Personalmanagement liegt.

FÖRDERUNG DES NACHWUCHSES

Ein erster wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Personalpolitik für ein Forschungsinstitut besteht in der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Dafür gehe ich heute wohl leider nicht mehr durch. Aber als ich im April 2003, eineinhalb Jahre nach meiner Dissertation, vom Kieler Institut für Weltwirtschaft ans ifo Institut nach München kam, hat Herr Knoche schon einiges zu diesem Wechsel beigetragen. Obwohl es nur um einen jungen Postdoc ging, kümmerte er sich als Vorstandsmitglied eines großen Wirtschaftsforschungsinstituts im Detail darum. Er wollte mich davon überzeugen, meine unbefristete Stelle am Kieler Institut – das zu der Zeit bestbewertete deutsche Wirt-

schaftsforschungsinstitut – gegen eine befristete Stelle am zwar Dynamik entfaltenden, aber doch in der Vergangenheit nur begrenzt mit vorzeigbaren Forschungsmeriten ausgestatteten Münchner Institut zu tauschen. Nicht zuletzt dieser Einsatz machte die Dynamik für mich glaubhaft.

Nach München gelockt hatte mich Rainer Fehn, der soeben als Professor an die Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) gewechselt war und am ifo Institut in Kürze die Leitung des Bereichs »Branchen, Industrieökonomik und Strukturwandel« übernehmen sollte. Er konnte sich vorstellen, dass ich in diesem Bereich einen kleinen Schwerpunkt zu Themen von Bildung und Wachstum aufbauen könnte – zunächst gegen die Vorstellung von ifo-Präsident Hans-Werner Sinn, der gar keinen Bildungsökonom wollte, zumal es dies als Fach so eigentlich gar nicht gab. Nach einem Sinneswandel Sinns kam ich nach München. Als Rainer Fehn nur wenige Monate später tragisch an einer schweren Krankheit verstarb, war die Position der Bereichsleitung vakant.

Zu meiner grenzenlosen Überraschung (auf die mich nur eine von mir nicht ernstgenommene Vorahnung meines Freundes Sascha Becker, seinerzeit Habilitand am CES, vorbereitet hatte) meinte Herr Sinn nach einiger Zeit zu mir, dem gerade angekommenen Postdoc: »Herr Wößmann, Sie wollen doch die ganze Zeit schon Führungsverantwortung für Doktoranden übernehmen. Dann machen Sie doch die Bereichsleitung.« Zu dem Zeitpunkt hatte ich lediglich – mit Fehns Unterstützung und gegen Sinns ursprüngliche Opposition – angestrebt, eine Forschungsgruppe mit vielleicht zwei DoktorandInnen zu Themen der Bildungsökonomik aufbauen zu dürfen. Und jetzt wollte Hans-Werner Sinn, dass ich gleich den ganzen Forschungsbereich übernehme.

Gut, ich wollte ja durchaus eine breitere bildungsökonomische Forschung in Deutschland aufbauen. Das gab es so noch nicht, und ich war überzeugt, dass es das brauchte. Mir war auch klar, dass man das Thema dafür weiter einbetten musste – etwa in Kombination mit Strukturwandel –, denn die Zeit war noch nicht reif, Bildungsökonomik als ein zentrales Feld gesellschaftlich relevanter Wirtschaftsforschung zu sehen. Aber mir war damals sehr bewusst, dass sich, wenn ich den großen Bereich in seiner damaligen Form übernommen hätte, meine Zeit nahezu ausschließlich in administra-

* Prof. Dr. Ludger Wößmann ist Leiter des ifo Zentrums für Bildungsökonomik und Professor für Volkswirtschaftslehre, insb. Bildungsökonomik, an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

tiven Dingen aufgezehrt hätte und ich keineswegs die bildungsökonomische Forschung hätte vorantreiben können – weder bei den Mitarbeitern noch mit eigener Forschung.

In dieser Situation war es Herr Knoche, der die Situation offensichtlich komplett verstanden hatte. Mit einer entsprechenden Reform des Zuschnitts der Forschungsbereiche stellte er sicher, dass ein junger Wissenschaftler nicht in Administrationsaufgaben untergehen musste, sondern ein teils junges, teils junggebliebenes Team zu politikrelevanter Forschung anleiten konnte, die akademischen Anspruch mit öffentlicher Sichtbarkeit und Drittmittelinwerbung zur Sicherung der finanziellen Grundlage verbindet. Er hat es möglich gemacht, dass ich ein neues Forschungsfeld aufbauen konnte, das akademisch wie gesellschaftlich höchst vielversprechend war. Dabei sollte ich durchaus nicht nur auf junge und neue MitarbeiterInnen setzen. Die alten Hasen, die in meinem Bereich blieben, haben die von Hans-Werner Sinn und Meinhard Knoche betriebene neue akademische Ausrichtung bewusst mitgetragen – und für uns viele Hürden im damaligen ifo umschiffen, die ich ansonsten unwillig hätte überspringen müssen. Andere Kollegen, für die das weniger zutraf, hatte Herr Knoche für einen Bereich vorgesehen, der nicht in meiner Verantwortung liegen würde. So kam es, dass ich die Übernahme der Bereichsleitung akzeptieren konnte.

Seither ist es Herrn Knoche immer wichtig geblieben, den wissenschaftlichen Nachwuchs im ifo Institut, der hohes Potenzial nachwies, auf alle möglichen Weisen zu fördern. Seien es Weiterbildungsmaßnahmen, Konferenzbesuche oder längere Auslandsaufenthalte an international führenden Universitäten: Herr Knoche hat immer viel dafür getan, dies für die DoktorandInnen und Postdocs möglich zu machen. Insgesamt ging es ihm darum, ein Umfeld zu schaffen, das die wissenschaftliche Profilierung der jungen Wissenschaftler fördert. Dazu gehört auch der vielleicht wichtigste Aspekt, um exzellente Nachwuchskräfte für ein Institut zu gewinnen und ihnen Entfaltungsmöglichkeiten zu geben: exzellente Wissenschaftler als Führungspersonal zu holen und zu halten.

RAHMENBEDINGUNGEN FÜR SPITZENWISSENSCHAFTLER

Damit sind wir beim zweiten wichtigen Bestandteil der Personalpolitik eines produktiven Forschungsinstituts: Rahmenbedingungen zu schaffen, die die besten Köpfe anziehen. Dazu muss sich das Institut zu einem attraktiven Arbeitgeber für Spitzenwissenschaftler entwickeln. Was es dafür bedarf, hat Herr Knoche selbst unter der Überschrift »Die Besten gewinnen – Erfolgsfaktoren für Spitzenleistungen in Forschung und Politikberatung« 2011 in einem Beitrag im ifo Schnelldienst beschrieben, der auf einen Vortrag auf dem Symposium aus Anlass seines 60. Geburtstags zurückgeht. Aus seiner Sicht setzen sich auf Dauer diejenigen For-

schungsinstitute im intensiven Wettbewerb in Forschung, Politikberatung und um Finanzen durch, denen es gelingt, Spitzenwissenschaftler für sich zu gewinnen.

Dazu bedarf es einer engen Anbindung an Universitäten. Am ifo Institut wurden nach und nach die Leitungspositionen aller acht Forschungsbereiche mit Wissenschaftlern besetzt, die gleichzeitig eine Professur an der LMU innehaben. Nur damit kann man erfolgreiche Wissenschaftler anlocken und halten. Darüber hinaus bedarf es einer klaren internationalen Ausrichtung, etwa durch eine institutionell gesicherte Vernetzung mit führenden Wissenschaftlern weltweit. Schließlich müssen leistungsfördernde Governance-Strukturen geschaffen werden, mit einer konsequenten Förderung der wissenschaftlichen Weiterentwicklung der im Institut beschäftigten Wissenschaftler und einer institutsinternen Diskussionskultur auf hohem wissenschaftlichem Niveau.

TURNAROUND IM DREAM-TEAM

Dass man mit einer solchen Personalpolitik und Rahmensetzung den erfolgreichen Turnaround eines Forschungsinstituts schaffen kann, hat Meinhard Knoche im »Dream-Team« zusammen mit Hans-Werner Sinn gezeigt. In dem im vergangenen Jahr erschienenen Buch »Hans-Werner Sinn und 25 Jahre deutsche Wirtschaftspolitik«, das Herr Knoche zusammen mit Gabriel Felbermayr und mir zum Abschied von Hans-Werner Sinn herausgegeben hat, beschreibt er Hans-Werner Sinn wie folgt: »Als Präsident des ifo Instituts ist er ein leuchtendes Beispiel für andere Institutspräsidenten, sich nicht in den Niederungen des Wissenschaftsmanagements zu verzetteln, sondern sich um das Große und Ganze zu kümmern und die präsidiale Bühne zu nutzen, um Einfluss auf politische und gesellschaftliche Entwicklungen auszuüben.« Dass Hans-Werner Sinn den Rücken frei hatte, um diesen Brückenschlag von der Wissenschaft in die öffentliche Debatte erfolgreich zu bewältigen, dafür hat Herr Knoche gesorgt.

Wie erfolgreich der Turnaround am ifo Institut war, lässt sich mit ein paar Zahlen belegen, die Herr Knoche im bereits angesprochenen Artikel aufgeführt hat. Vor seinem Eintritt konnte das Institut im Jahr 1996 einen einzigen Vortrag auf internationalen referierten Konferenzen verzeichnen – 2007–2009 waren es durchschnittlich 111 pro Jahr, 2015 waren es 146. Im Jahr 1996 hatte das Institut vier Aufsätze in referierten Journals vorzuweisen, davon zwei in solchen, die im Social Science Citation Index (SSCI) aufgenommen waren. Im Durchschnitt der Jahre 2007–2009 waren es dann 65 Aufsätze in referierten Journals, davon 49 in SSCI-Journals – und das Ganze mit einer (in Vollzeitäquivalenten) auf die Hälfte geschrumpften Mannschaft an wissenschaftlichen Mitarbeitern (und bei einer sogar steigenden Drittmittelinwerbung pro Wissenschaftler). Seither hat sich die jährliche Anzahl von Aufsätzen in referierten Journals auf diesem Niveau verstetigt, und der

Fokus hat sich darauf gelegt, einen immer größeren Anteil der Aufsätze in den international führenden Journals platzieren zu können. Diese Zahlen machen deutlich, wie fundamental sich das Institut in der Zeit unter dem Dream-Team Sinn-Knoche gewandelt hat.

VOLLER ENERGIE FÜR RELEVANTE FORSCHUNG

Eines hat Herr Knoche immer klar gemacht, sei es bei der Vorbereitung der externen Evaluationen des Instituts, bei der Einstellung neuer MitarbeiterInnen oder bei der Beratung zur Antragstellung: Es geht immer darum, wissenschaftliche Exzellenz mit gesellschaftlicher Relevanz zu verbinden. Es ist in nicht geringem Maße das Verdienst von Meinhard Knoche sicherzustellen, dass wir am ifo genau das seit über 15 Jahren versuchen umzusetzen. Seine Aufgabe war vor allem das Möglichmachen, und die hat er mit Bravour gelebt.

Dazu war er immer im Dienst – wohl auch an jedem Wochenende und in der wenigen Urlaubszeit – und immer voller Energie. Diese zeigt sich dann zum Glück aber auch jenseits der Arbeit, etwa bei der von ihm gegründeten ifo Band oder bei der über 30 Kilometer langen Fahrradrouten entlang der Isar von Freising bis ans ifo Institut – und abends nach einem langen Arbeitstag wieder zurück. Und dass die Boulder-Wand in seinem Keller ausschließlich für seine Tochter und seinen Sohn – die es beide in die Weltspitze des Kletterns gebracht haben – konzipiert war, das nimmt ihm natürlich auch niemand ab, der ihn kennt. Ich wünsche Herrn Knoche, dass er seine Energie für Exzellenz und Relevanz auch in den nächsten Lebensabschnitt mitnimmt.