

Jürgen Stark*

Meinhard Knoche – die interne Integrationsfigur des ifo Instituts



Jürgen Stark

Das ifo-Vorstandsduo *Sinn-Knoche* war ein Glücksfall für das Institut. Der Präsident und der kaufmännische Vorstand waren in einer höchst kritischen Phase die richtigen Persönlichkeiten zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort. Ihnen ist es gelungen, nach dem Evaluierungstiefschlag im Jahr 1998 ifo wieder aufzurichten und es zum erstrangigen wirtschaftswissenschaftlichen Institut in Deutschland zu machen mit ausgezeichneter europäischer und internationaler Vernetzung und Reputation.

Das war alles andere als selbstverständlich. Als Mitglied des Kuratoriums seit 1995 und des Verwaltungsrats seit Juni 1998 habe ich die Folgen des Schocks persönlich miterlebt, der das Institut getroffen hatte. Der Wissenschaftsrat hatte ifo Anfang 1998 auf den Rang einer »forschungsbasierten Serviceeinrichtung« herabgestuft und empfohlen, das Institut im Rahmen der Blauen Liste nicht mehr als »Forschungseinrichtung« zu fördern. Die wirtschaftswissenschaftliche Forschung hatte nicht mit der starken Expansion des Instituts Schritt gehalten, und es wurden Qualitätsschwächen festgestellt.

Es bedurfte in dieser Phase besonderer Anstrengungen der Gremien des Instituts, mit tatkräftiger Unterstützung der Bayerischen Staatsregierung, die Führung von ifo überzeugend mit den richtigen Persönlichkeiten zu besetzen. Meinhard Knoche war gesetzt. Er war bereits seit 1995 kaufmännisches Vorstandsmitglied des Instituts. Er kannte ifo und wusste sehr genau, wo und wie in dieser Situation anzusetzen war, nach außen wie nach innen. Kooperation und Vernetzung sollten mithelfen, durch einen intensiven Austausch die

Qualität der Institutsarbeit zu verbessern und die Reputation wieder zu stärken.

Knoche engagierte sich entschieden für den 1997 geschlossenen Kooperationsvertrag mit der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU). Im Jahr 2002 erhielt ifo den Status eines »Instituts an der Universität München«. Eine weitere Kooperation wurde mit dem Center for Economic Studies (CES) an der LMU und der Münchner Gesellschaft zur Förderung der Wirtschaftswissenschaften, der CESifo GmbH, eingegangen, die 1999 als gemeinsame Tochter von LMU und ifo gegründet wurde. Meinhard Knoche war von Anbeginn der kaufmännische Leiter der Gesellschaft. Dieses Forschernetzwerk gehört heute zu den weltweit größten seiner Art im Bereich der Volkswirtschaftslehre.

Nach dem Ausscheiden von Karl Heinrich Oppenländer gelang es Anfang 1999, Hans-Werner Sinn als Präsidenten für das Institut zu gewinnen. Dies war hauptsächlich das Verdienst des damaligen bayerischen Wirtschaftsministers Otto Wiesheu. Zuvor hatte ich Sinn in meiner damaligen Funktion auf dem G-7-Wirtschaftsgipfel 1996 in Lyon im Auftrag der Bundesregierung Jim Wolfensohn – dem damaligen Präsidenten der Weltbank – als Chefökonom der Weltbank vorgeschlagen. Das war allerdings zu einem Zeitpunkt, als hinter den Kulissen bereits besonderer Druck der US-Administration auf den Weltbankpräsidenten ausgeübt worden war, diese Vakanz mit Joseph Stiglitz zu besetzen. Wolfensohn konnte oder wollte diesem Druck nicht widerstehen. Es zeigte sich dann sehr bald, dass Stiglitz kein Glücksfall für die Weltbank, aber Sinn einer für das ifo Institut war.

Das Team *Sinn-Knoche* nahm die enorme Herausforderung mit besonderem Ehrgeiz und Engagement an. Wann bietet sich die Möglichkeit, ein Wirtschaftsforschungsinstitut quasi neu aufzubauen und zu positionieren? Fachlich spielten natürlich persönliche Forschungspräferenzen in die Schwerpunktbildung hinein. Neue Prioritäten wurden gesetzt. Man musste aber zunächst den Personalbestand »konsolidieren«, d.h. sich von Mitarbeitern trennen, aber gleichzeitig neue gewinnen. Der Personalbestand, der im Zeitraum von 1996 bis 2002 um mehr als 45% oder über 100 Stellen reduziert wurde, ist inzwischen wieder um etwa 40 Stellen gewachsen. Es wurde gejätet und gesät und mit der fachlichen und personellen Neuaufstellung in der wirtschaftswissenschaftlichen For-

* Prof. Dr. Jürgen Stark, Staatssekretär a.D., ist Stellvertretender Vorsitzender des Verwaltungsrats und des Kuratoriums des ifo Instituts.

schung die Grundlage für den heutigen Erfolg geschaffen.

Beiden Vorständen war nur allzu sehr bewusst, dass Beharrlichkeit und eines langen Atems bedurfte, wenn man für ifo wieder den Status einer Forschungseinrichtung erreichen wollte. Dies konnte nur in enger Zusammenarbeit der Vorstandsmitglieder und mit gegenseitigem Respekt vor der fachlichen Expertise des anderen gelingen, woraus Vertrauen und letztlich Freundschaft erwachsen kann. Und das war der Fall.

Die Arbeitsteilung im Vorstand war klar. Der Präsident musste sich darum kümmern, die wissenschaftliche Anerkennung des Instituts wieder zu erlangen und zu stärken, die eingegangenen Kooperationen und Netzwerke zu beleben und die Expertise des Instituts in die Öffentlichkeit zu tragen. Darauf richtete er die interne Organisation aus. Denn der Präsident trug die Gesamtverantwortung für die Entwicklung des Instituts – nach innen wie nach außen. Der Präsident sollte seine wertvollen Ressourcen nicht auf die Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben verwenden müssen, sondern sich auf die inhaltliche Arbeit und die Außenvertretung des Instituts konzentrieren.

Die »Rest«-Zuständigkeiten hatte Meinhard Knoche wahrzunehmen. Sein Wirken ging damit weit über den Kern eines kaufmännischen Vorstands hinaus. Er hatte im Jahr 2007 nach dem Ausscheiden von Gebhard Flaig aus dem ifo Vorstand und der Reduzierung der Zahl der Vorstandsmitglieder von drei auf zwei zusätzliche Aufgaben übernommen. Bei ihm lag die technisch-administrative Steuerung der gesamten Forschungsaktivitäten des Instituts. Das stattete ihn mit enormen Kompetenzen aus, die er konsequent nutzte, die aber auch ein Risiko bargen. Zu viel, wenn nicht alles, hing in diesem Bereich von einer Person ab. Es gab keinen Stellvertreter. Es war eine Mammutaufgabe, die Reorganisation des Instituts zu vollziehen, die Forschungsprojekte administrativ zu steuern, die erforderlichen Finanzmittel sicherzustellen und die Infrastruktur zu modernisieren und auszubauen. Im Nachhinein betrachtet hätte der Verwaltungsrat eine Stellvertreterlösung einfordern müssen, um den Prozess personell abzusichern. Aber es lief ja gut – und es ging letztlich alles gut.

Während man Hans-Werner Sinn zunehmend als das »Gesicht« von ifo wahrnahm und ihn mit ifo identifizierte, entwickelte sich Meinhard Knoche zur internen Integrationsfigur bei ifo. Er wirkte unermüdlich im Innern, mit einer Tagesarbeitszeit von bis zu 18 Stunden unter Verzicht auf Wochenenden und auf manchen Urlaubstag. Er wurde zum Motor der Institutsentwicklung. Er war die geistige Schaltzentrale.

Im Zusammenhang mit der Klärung von Knoches Nachfolge wurden mir sein Aufgabenspektrum und seine Kompetenz noch einmal klar vor Augen geführt. Was wir bei seiner monotonen, wenig emotional vorgebrachten Berichterstattung im Verwaltungsrat als selbstverständlich betrachteten und was für ihn zur Routine geworden war, war in Wirklichkeit das Ergebnis

harter und sorgfältiger Arbeit und einer besonderen Präzision und Weitsicht. Letzteres zeigte sich u.a. in der finanziellen Vorbereitung des ifo-Präsidentenwechsels 2016. Der Verwaltungsrat folgte einmütig dem Vorschlag Knoches, eine finanzielle Reserve vorzusehen, auf die der neue Präsident im Bedarfsfall bei seiner eigenen wissenschaftlichen Schwerpunktsetzung zurückgreifen konnte.

Verwaltung und Infrastruktur als Dienstleister für die Forschungsbereiche mussten funktionieren. Finanzmittel mussten eingeworben und solide bewirtschaftet werden. Der hohe Grad an Motivation der Mitarbeiter musste gesichert werden. Das war zunächst keine einfache Aufgabe angesichts der Verunsicherung über den weiteren Status des Instituts und der drastischen Personalreduzierung.

Neue Steuerungsinstrumente wurden eingeführt. Das gilt in erster Linie für die Entwicklung eines Programmbudgets, das die Leibniz-Gemeinschaft spätestens für das Haushaltsjahr 2006 für ihre Forschungs- und Serviceeinrichtungen eingefordert hatte. Für Meinhard Knoche war das ein höchst willkommenes Instrument, stärkte es doch die Eigenverantwortung des Mitteleinsatzes. Knoche sah im Programmbudget eine große Chance für die Modernisierung der deutschen Forschungslandschaft. »Wer die Entwicklung des Programmbudgets als Chance zur strategischen Erneuerung nutzt, leistet damit einen erheblichen Beitrag zur Zukunftssicherung seines Instituts« schrieb er 2005 in »Programmbudget: Scorecard für die Forschung?« im *Wissenschaftsmanagement* 3, in der Ausgabe Mai/Juni. Wie Recht er hatte. Er betrieb diese Reform mit großer Leidenschaft. Im Mittelpunkt stehen die höhere Transparenz des Ressourceneinsatzes und eine klare Ergebnisorientierung. Dazu muss man sich über die Ziele des Instituts klar werden und im Budgetteil die Leistungen den Aufwendungen und Erträgen gegenüber stellen.

Die Programmplanung, die Planung der wissenschaftlichen Projekte, die Unterstützung der Forschungsbereiche bei der Einwerbung und Durchführung der Drittmittelprojekte sind zentrale Leitungsaufgaben. Das Programmbudget setzt eine strikte Erfolgskontrolle voraus, der sich ifo nun regelmäßig alle sieben Jahre im Rahmen der externen Evaluierung durch den Leibniz-Senat unterzieht. Von großer Bedeutung ist daher die Vorbereitung und Steuerung der internen und externen wissenschaftlichen Evaluierung.

Die Reorganisation des Instituts sowie das geschärfte Profil als Zentrum moderner anwendungsorientierter wirtschaftswissenschaftlicher Forschung und wissenschaftlicher Politikberatung wurden inzwischen auch bei der Evaluierung durch den Leibniz-Senat gewürdigt. Eine wichtige Hürde wurde bei der Evaluierung 2005/2006 genommen. Im Jahr 2009 war es geschafft: In ihrer Sitzung am 2. November 2009 hat die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz des Bundes und der Länder (GWK) beschlossen, den Status des Instituts von einer »Einrichtung der wissenschaftlichen Infrastruktur« (früher »forschungsbasierte Serviceeinrich-

tung«) in eine Forschungseinrichtung umzuwandeln. Die GWK folgte mit ihrer Entscheidung der Empfehlung des Senats der Leibniz-Gemeinschaft vom 4. März 2009.

Der Beschluss trat am 1. Januar 2010 in Kraft. Der Verwaltungsrat nahm dies mit großer Erleichterung und Dankbarkeit auf. Er hatte über mehr als ein Jahrzehnt den von der Leitung des Instituts verfolgten Weg kritisch unterstützend begleitet. Aber weiterhin war Beharrlichkeit gefordert, die sich dann bei der Evaluierung im Oktober 2012 und der Vorlage des Berichts im Juli 2013 auszahlte. Der Leibniz-Senat attestierte dem Institut eine sehr erfolgreiche Erfüllung seines Auftrags, anerkannte die Spitzenleistungen seiner Forscher und konstatierte: »Mittlerweile zählt das ifo Institut zu den führenden europäischen Wirtschaftsforschungsinstituten.« (Stellungnahme des Leibniz-Senats zum ifo Institut, 17. Juli 2013)

ifo ist also – wieder – angekommen. Das wird ganz aktuell auch dadurch in besonderer Weise bestätigt, dass das Institut vom Bundesministerium der Finanzen den Auftrag erhielt, ein europäisches Forschungsnetzwerk zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in Finanz- und Wirtschaftsfragen aufzubauen.

Das Institut hat eine lange Phase von fast zwei Jahrzehnten der Reorganisation, Reform und Neuausrichtung hinter sich, die zu einem überzeugenden Ergebnis geführt hat. Sowohl das professionelle und zielorientierte Zusammenwirken des Vorstands als auch die klare Arbeitsteilung zwischen externer Identifikationsfigur und interner Integrationsfigur waren dafür entscheidend. Man ist sich bei ifo bewusst, dass das Team *Sinn-Knoche* ein Dream-Team war.

Persönlich danke ich Meinhard Knoche für seine höchst kompetente, beharrliche und sehr erfolgreiche Arbeit. Er hat seinen entscheidenden Beitrag für die Sicherung der Zukunft des ifo Instituts geleistet.

Das neue ifo-Vorstandsduo mit Clemens Fuest und Stephanie Dittmer wird sich auf diesem Erfolg nicht ausruhen wollen. Die Voraussetzungen sind äußerst günstig, um den positiven Weg fortzusetzen, den ifo genommen hat: wissenschaftlich exzellent aufgestellt und finanziell solide.