

Hans-Werner Sinn*

Ansprache anlässlich des Abschieds von Meinhard Knoche



Hans-Werner Sinn

Lieber Herr Wacker, liebe Frau Grimm, lieber Rolf Tschernig, lieber Herr Berger, vor allem auch liebe ehemalige Amtsträger in den ifo-Gremien: lieber Herr Bayer und lieber Willy Simson als ehemalige Verwaltungsratsvorsitzende, sowie auch liebe Freunde, so Herr Wittenstein und Herr Rupprecht, liebe Kuratoren, liebe Mitglieder und Mitarbeiter des ifo Instituts, der CESifo GmbH und des CES, liebe Gäste,

Panta rei, alles fließt. Das weiß auch Meinhard Knoche. Man dient der gemeinsamen Sache mit der verfügbaren Kraft, doch dann gibt man den Stab weiter an die nächste Generation. Du, lieber Meinhard, gibst nun den Stab an Stephanie Dittmer ab. Ich habe den meinen vor kurzem an Clemens Fuest abgegeben.

Mit seinen gut erhaltenen Gebäuden und den großzügigen Grünflächen zeigt sich das ifo Institut seinen neuen Bewohnern als charmante, wohlorganisierte Einrichtung mit einem ansprechenden Ambiente, das den Mitarbeitern und Besuchern sogleich vor Augen führt, dass hier nach Höherem gestrebt wird. Die schöne Anlage ist auch das Ergebnis einer jahrelangen Umbau- und Renovierungstätigkeit mit viel Staub und Lärm, die die Mitarbeiter viel Geduld und den Vorstand viel Arbeitszeit gekostet hat. Alle mussten damals die Ärmel hochkrempeln, vor allem Du, lieber Meinhard.

Auch bei der inhaltlichen Umstrukturierung des Instituts gab es viel zu tun. Um das Institut dahin zu bringen, wo es heute ist, mussten wir alle kämpfen, denn der Untergang war Ende der 1990er Jahre nahe, weil das Geld für den laufenden Betrieb auf einmal fehlte. Die Mittel für die Renovierung kamen aus einem anderen Topf, den Meinhard Knoche durch eine Intervention bei den Zuwendungsgebern noch hatte füllen können. Sie konnten nicht für die Finanzierung

der laufenden Ausgaben verwendet werden. Auch die Belegschaft hat den Ernst der Lage erkannt und sich in unglaublicher Weise eingesetzt. So wurden viele neue Projekte akquiriert, um den drohenden finanziellen Kollaps abzuwenden.

Das war geschehen: Nachdem das ifo Institut auf die ernsthaften Ermahnungen der Evaluierungskommission des Jahres 1982 nicht reagiert hatte, kam 1996 das Desaster. Das Institut fiel bei der erneuten Prüfung durch die Gutachtergruppe der Leibniz-Gemeinschaft durch und sollte abgewickelt werden. Nur dem entschiedenen Einsatz der Politik war es zu verdanken, dass das Institut nur teilabgewickelt werden musste und mit reduzierten Mitteln als Serviceinstitut der Leibniz-Gemeinschaft überleben konnte. Aber es war eben doch eine Teilabwicklung unter Verlust fast eines Drittels der Finanzmittel seitens der öffentlichen Zuwendungsgeber.

Du, lieber Meinhard, warst praktisch zur Zeit der Evaluierung gekommen, im Jahr 1995. Ich selbst war damals Mitglied im Verwaltungsrat des ifo Instituts. Es wäre schön, ich könnte sagen, ich hätte Einfluss auf Deine Berufung gehabt. Aber das wäre übertrieben. Diese Entscheidung war von anderen getroffen worden. Eher hattest Du Einfluss auf meine Berufung, die erst danach stattfand.

Meine Damen und Herren, ich erinnere mich noch gut an den fast jugendlichen, etwas schüchternen, doch überlegt und konzentriert wirkenden und erstaunlich bedächtig sprechenden Mann von 43 Jahren, der dem Verwaltungsrat vorgestellt wurde. Dass ich mit ihm dann selbst nach meiner eigenen Berufung 17 Jahre gemeinsam in der Leitung des ifo Instituts habe wirken können, war ein Glücksfall meines Lebens, denn ohne seinen tatkräftigen Einsatz hätte sich das ifo Institut nicht so entwickeln können, wie wir es haben erleben dürfen.

Meinhard Knoche teilte meine Ambitionen. Wir wollten und sollten das ifo Institut unbedingt wissenschaftlich voranbringen. Dafür haben wir gemeinsam gekämpft, und der Kampf war, wie Sie alle wissen, nicht ohne Erfolg.

Das Wort Kampf benutze ich hier mit Bedacht, denn es gab auch Widerstände, die zu überwinden waren, beim Betriebsrat und vor allem auch in der Öffentlichkeit. Da wurden einem manche Knüppel zwischen die Beine geworfen, und man holte sich gelegent-

* Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hans-Werner Sinn war von 1999 bis 2016 der Präsident des ifo Instituts.

lich Blessuren. Dass die politische Arena eine Löwengrube ist, in der nicht nur mit rationalen Argumenten debattiert wird, habe ich selbst viele Male schmerzlich erfahren müssen.

Auch fanden es manche internationale Kollegen von anderen Netzwerken nicht gerade toll, dass wir das CESifo-Netzwerk mit mittlerweile weit über 1 000 Forschern aus aller Welt aufgebaut haben. Ein hämischer Brief wurde damals verbreitet. Ein großes Netzwerk in London warnte seine Mitglieder, mit uns anzubandeln, weil wir doch offenkundig über unsere wissenschaftliche Expertise hinausgreifen würden.

Aber das ist vergessen. Heute können wir uns über das Erreichte freuen.

Otto Wiesheu hatte uns den Auftrag erteilt, das Institut alsbald in die Riege der Forschungsinstitute zurückzuführen. So freute es uns, dass bei der Evaluierung im Jahr 2006 das ifo Institut nicht nur für seinen Service gelobt wurde, sondern auch für seine Forschung, die in einem Serviceinstitut nur eine untergeordnete Rolle zu spielen hat. Die Forschung bewertete die Leibniz-Gemeinschaft als *»größtenteils sehr gut«*. Wir wurden aufgefordert, ein Forschungsprogramm zu entwickeln und es der Leibniz-Gemeinschaft vorzulegen.

Die Prüfung dieses Programms mitsamt einer erneuten Begehung des Instituts im Jahr 2009 war erfolgreich. Nun sprachen die Gutachter von *»sehr guter und in vielen Bereichen exzellenter Forschung«* sowie von *»hervorragender Politikberatung«*. Im Januar 2010 wurde das Institut dann in ein Forschungsinstitut rückumgewandelt.

Aber das Institut konnte sich nicht auf seinen Lorbeeren ausruhen, denn für das Jahr 2012 war bereits wieder die Regevaluierung angesetzt, die alle sechs bis sieben Jahre stattfindet. Sie führte dazu, dass der Senat der Leibniz-Gemeinschaft grünes Licht für die weitere Förderung gab und erklärte:

»Die Bilanz der Forschungs-, Dienstleistungs- und Beratungsarbeiten hat sich hervorragend entwickelt. Mittlerweile zählt das ifo Institut zu den führenden europäischen Wirtschaftsforschungsinstituten.«

Dieses Urteil schmeichelt, aber es stimmt. Ich darf hinzufügen, dass das ifo Institut nach den laufenden Vollerhebungen der RePEc-Statistiken, die weltweit alle Forschungsarbeiten im Bereich der Ökonomie erfasst, heute, was seine wissenschaftliche Produktivität und die Resonanz seiner Forschungsarbeiten im Fach betrifft, vor allen ökonomischen Fakultäten der deutschsprachigen Länder liegt, selbst vor Zürich, Mannheim oder Bonn. Ferner liegt es vor allen anderen Wirtschaftsforschungsinstituten Europas und schlägt in der RePEc-Statistik viele renommierte US-amerikanische Institute wie z.B. das Petersen Institute, die Brookings Institution oder das Hoover Institute. Ich betone, dass dabei die Resonanz der fremden Papers, die im CESifo-Netzwerk erscheinen, nicht berücksichtigt ist. Unter dem Namen *ifo* ist ein Institut der ökonomischen Spitzenforschung entstanden, das weltweit Beachtung findet.

Dass es auch bei der Zitierung in den allgemeinen Medien unter allen ökonomischen Instituten europaweit an der Spitze liegt, wie die Erhebungen von Media Tenor zeigen, erwähne ich nur am Rande.

Nun ist freilich die Zeit des Wechsels. Nach dem Brexit kommt der »Knexit«. Die Welt ist im Umbruch. Aber sie geht nicht unter, nur immer weiter. Da braucht man sich keine Sorgen zu machen.

Ich freue mich über die neue Leitung mit Dir, lieber Clemens, und Ihnen, liebe Frau Dittmer. Ich denke, ich kann auch für Meinhard Knoche sprechen, wenn ich sage, dass wir überglücklich über diese gelungenen Berufungen sind. Dein erstes Jahr, Clemens, war fulminant. Der Übergang geschah nahtlos. Deine Auftritte in der Öffentlichkeit sind überzeugend und fundiert. Dafür gebührt Dir große Anerkennung. Und dass Sie, Frau Dittmer, nach Ihren Erfahrungen bei der Helmholtz-Gemeinschaft nun zu uns stoßen, erfüllt mich mit großer Zuversicht, dass auch die Arbeit von Meinhard Knoche nahtlos fortgeführt werden kann.

Man beachte, meine Damen und Herren – und die Bayern bitte ich jetzt einmal wegzuhören –, auch in Zukunft ist das ifo Institut fest in der Hand von Nordlichtern, um einmal einen Begriff von Maximilian II zu verwenden. Nach Unna bzw. Bonn und Bielefeld sind es jetzt die Städte Hannover und Geseke, deren Geist durch das ifo Institut weht. Wie schon der Ministerpräsident bei meiner Verabschiedung sinngemäß sagte, sind die Bayern ein weltoffenes Volk, das sich erfolgreich um die Integration von Flüchtlingen bemüht.

Die bayerische Blasmusik vor dem Beginn unserer Feier stammt aus Unterbrunn, einem Ortsteil meiner Heimatgemeinde Gauting. Sie zeigt, wie sehr sich das ifo Institut mit seinem Gastland identifiziert. Wir Nordlichter lieben dieses Land und seine Kultur, und wir sind stolz darauf, dass wir hier eingebürgert wurden.

Lassen Sie mich nun zurückblicken auf die gemeinsame Arbeit mit Meinhard Knoche.

Zunächst galt es anfangs, die Teilabwicklung des Instituts umzusetzen. Wir waren gezwungen, die Zahl der vollzeitäquivalenten Mitarbeiterstellen von einst 230 auf 130 zu reduzieren. Das war eine Kürzung um 43%. In den meisten Fällen war das möglich, indem Mitarbeiter bei ihrer Pension nicht ersetzt wurden und wir auf die Entfristung von Zeitstellen grundsätzlich verzichteten. In einigen Fällen suchten Mitarbeiter angesichts der fehlenden Aufstiegschancen selbst das Weite. In zwölf Fällen kamen wir aber um betriebsbedingte Kündigungen nicht herum. Hier war Meinhard Knoche als Jurist in höchstem Maße allein gefordert, denn das Arbeitsrecht beherrschte nur er. Ohne seine Hilfe wäre ich hoffnungslos überfordert gewesen.

Meinhard Knoche hatte die Entscheidungen des Vorstands, zu dem damals auch noch Gebhard Flaig gehörte, von Anfang an nicht nur mitgestaltet und innerbetrieblich umgesetzt, er hat selbst eine Vielzahl innovativer Ideen eingebracht, als es darum ging, das ifo Institut wieder aufzubauen. Sein Gestaltungswille, sein Einschätzungsvermögen und seine stets großar-

tigen Ideen zur Weiterentwicklung des Instituts haben wesentlich zum Erfolg beigetragen.

Ich begrüße bei dieser Gelegenheit auch Gebhard Flaig, von dem in seiner ifo-Zeit natürlich auch wichtige Impulse kamen, und ich bedanke mich bei ihm für die Jahre der treuen Dienste im ifo Institut.

Der Kern des ifo-Erfolgs lag in den Personalentscheidungen. Schon vor meiner Zeit hatte der alte Vorstand unter der Federführung von Meinhard Knoche die alten ifo-Bereiche aufgelöst und allerlei personelle Veränderungen durchgesetzt. Gemeinsam haben wir dann eine neue Bereichsstruktur geschaffen, die andere inhaltliche Schwerpunkte setzte und die Zahl der Forschungsbereiche etwa auf die Hälfte reduzierte. Die Niederlassungen in Brüssel und Tokio mussten wir schließen.

Und wir haben nach der Schrumpfungsphase sukzessive neues Personal eingestellt, soweit es die begrenzten Mittel zuließen. Etwa seit dem Jahr 2001 ging es auch wieder inhaltlich mit eigenen Forschungsinitiativen bergauf. Die Impulse, die das ifo Institut bereits im Mai 2002 mit seiner umfassenden Studie zur »Aktivierenden Sozialhilfe« für Gerhard Schröders Agenda 2010 gab, waren der Startschuss für eine ganze Reihe weiterer Themen, die wir haben lancieren können. Die inhaltliche Arbeit, das Setzen von Themen, brauchte die solide Basis eines leistungsfähigen Instituts, für dessen reibungsloses Funktionieren Meinhard Knoche zuverlässig sorgte.

Dank eines Rahmenvertrags mit der Universität sowie auch des anschließend ausgehandelten CESifo-Vertrags konnten wir die Umgestaltung des ifo Instituts zu einem europäischen Think Tank mit hochkarätiger angewandter Forschung in Kooperation mit der Universität vorantreiben. Die Bemühungen wurden bereits im Jahr 2002 mit der formellen Angliederung des ifo Instituts an die LMU belohnt.

Im Zentrum der neuen Strategie stand der Versuch, die Bereichsleiterpositionen mit Professoren zu besetzen. Nach anfänglichen Fehlversuchen mit schlechter dotierten Stellen, deren Inhaber bald wieder weggingen, gelang es uns schließlich, die heutige Bereichsstruktur mit vollgültigen Ordinariaten aufzubauen. Es war nicht einfach, mit der Universität eine passende Definition der neuen Professorenstellen auszuhandeln, wie wir sie brauchten, denn wir wollten ja, dass der Lebensmittelpunkt der Professoren im ifo und nicht etwa in der Uni liegt. Unsere große Angst war, dass sich die Professoren im ifo die Ressourcen holen und sich ansonsten in der akademischen Lehre und Forschung verlustieren und im ifo nur selten anzutreffen sein würden. Dass diese Gefahr gebannt werden konnte, lag vor allem an der geschickten Vertragsformulierung, die Meinhard Knoche ausgehandelt hat, aber auch natürlich an dem hervorragenden Arbeitsklima, das er hier hat schaffen können.

Die von uns verfolgte Grundidee war, das ifo Institut zu dezentralisieren und die Bereiche zu stärken. Jede der ifo-Professuren ist heute mit einer starken

Forscherpersönlichkeit besetzt, die nach innen und außen wirkt und sich auch in den Medien Gehör verschafft. Das hat den Vorstand entlastet und gleichzeitig die Schlagkraft und Sichtbarkeit des Instituts gesteigert. Meinhard Knoche hat heute Nachmittag gesagt: Personal ist immer der Hebel zum Erfolg. So ist es, wohl wahr.

Forscher kann man nicht gängeln. Sie müssen sich in ihren Interessengebieten entfalten dürfen, und das Institut muss ihnen folgen, wenn sie Initiativen entwickeln. Wer es umgekehrt versucht, kann nur scheitern. Das haben Meinhard Knoche und ich stets berücksichtigt. Ich persönlich bin auch sehr skeptisch gegenüber fast jeder Form von inhaltlicher Programmplanung, die über die Selektion des Personals hinausgeht. Ich weiß selbst nicht, was ich nächstes Jahr forschen werde. Wie soll ich es anderen vorschreiben können? Und wie kann man die Forschung planen, wenn die Welt im Umbruch ist wie heute und man schnelle Reaktionen der Institute braucht?

Viel wichtiger als die Gängelung ist die Schaffung eines freien Diskussions- und Arbeitsklimas, das es allen Mitarbeitern erlaubt, ihre Forschung zu entfalten.

Dass die Leibniz-Gemeinschaft gleichwohl Jahr um Jahr ein Programmbudget verlangte, in dem eine kohärente Forschungsplanung beschrieben wurde, hat den Vorstand vor große Herausforderungen gestellt, wie Sie sich vorstellen können. Ehrlich gesagt, war mir das stets ein Greuel. Ich beneide den neuen Vorstand nicht um seine Aufgabe, das Programmbudget weiterzuentwickeln. Aber vielleicht kann Clemens Fuest auf politischer Ebene einmal vorstellig werden, um die Planungseuphorie der Leibniz-Gemeinschaft etwas zu dämpfen.

Ich will diesen Punkt nicht übertreiben. Natürlich gibt es Auftragsforschung, die sich an die Fragen des Auftraggebers zu halten hat.

Auch ist es bei aller Dezentralisierung wichtig, den Zusammenhalt des Instituts nicht zu gefährden und gewisse Grundprinzipien aufrechtzuerhalten. So haben wir uns stets bemüht, das ifo Institut als unbestechliche und durch Auftragsarbeiten nicht korrumpierbare Stimme der marktwirtschaftlichen Vernunft in Erscheinung treten zu lassen, die sich allgemeinverständlich äußert und doch auf sorgfältiger wissenschaftlicher Analyse basiert.

Meinhard Knoche hat diese Strategie durch die Schaffung eines reibungslos funktionierenden technischen Apparats ermöglicht sowie auch durch eine Vielzahl von Initiativen mit Leben erfüllt.

Das betrifft z.B. das Datenzentrum, das am ifo in Kooperation mit dem Statistischen Landesamt gegründet wurde, sowie auch die vielfältigen Foren, auf denen sich die ifo-Forscher präsentieren können. Der Munich Economic Summit, das Brussels International Economic Forum, das Parlamentarische Frühstück in Berlin, die Journalistenschule, die Münchner Seminare, die CESifo-Forschungsareas und vieles, vieles mehr hat er in starkem Maße mit beeinflusst.

Das gelang ihm auch dadurch, dass er schnell war. Bevor ich überhaupt dazu kam, mir zum nächsten Summit eingehende Gedanken zu machen, kam er schon mit tollen Vorschlägen für Politiker und andere wichtige Persönlichkeiten, die man einladen könnte. Auch die ifo-Freundesgesellschaft ist dank seiner Ideen und Impulse in den zurückliegenden Jahren schlagkräftiger und für die ideelle und finanzielle Unterstützung des Instituts wichtiger geworden.

Auch an der Neudefinition der verschiedenen ifo-Publikationen und der Homepage hat Meinhard Knoche maßgeblich mitgewirkt. Wir haben dazu viele, ja wirklich sehr viele Sitzungen mit Mitarbeitern und auch mit auswärtigen Beratern gehabt, aus denen evolutionär im Laufe der Jahre das Bild entstanden ist, das sich heute bietet. Die Corporate Identity, wie man neu-deutsch sagt, kommt ja gerade auch durch solche sichtbaren Gestaltungselemente zur Geltung.

Wenn es jemals einen kleinen Dissens zwischen Meinhard Knoche und mir gab, betrifft er die farbliche Ausgestaltung unserer Publikationen. Ich war eher für das leuchtende Rot-Blau-Schema ähnlich wie bei der französischen Flagge, weil es aus dem Rahmen fiel. Er präferierte ein gedecktes Taubenblau, wie man es heutzutage überall findet. Solange ich Präsident war, gelang es mir, die Tauben zu vertreiben. Aber sie haben nach meinem Ausscheiden Einzug in die ifo-Publikationen genommen und sogar die neue Website bevölkert. Sogar das »CES-Rot« wurde schwärzlich. Nun denn, Meinhard, wir bleiben trotzdem Freunde.

Was mir an Meinhard Knoche imponiert hat, ist sein unbedingter Wille zum Erfolg, der zunächst schwierig bis unmöglich erscheinende Initiativen letztendlich in administrative Realität umsetzte. Dazu bedurfte es eines Schwergewichts – dieser Begriff ist anders als bei Helmut Kohl natürlich nur im übertragenen Sinne zu verstehen! –, einer Person, die sich im rechtlichen Gestrüpp des Zuwendungsrechts auskennt, die tatkräftig Widerstände beiseite räumt und die beharrlich, manchmal auch über Jahre hinweg, daran arbeitet, ihr Ziel zu erreichen.

Es bedurfte aber auch einer Person, die bereit war, der Sache zu dienen und die eigenen Ambitionen zurückzustellen. In Anlehnung an einen wichtigen Politiker jenseits des Atlantik würde ich sagen, bei Meinhard Knoche galt immer »ifo first«, ohne dass die Parallelen aber ansonsten noch irgendwelche Weiterungen haben.

Ich habe bei meinem Amtseintritt gesagt, dass wir zehn Jahre brauchen würden, das ifo dorthin zu bringen, wo wir es haben wollten. Dabei habe ich die Schwierigkeiten zwar geahnt, aber doch nicht gekannt. Ohne Meinhard Knoche wäre dieses Ziel nicht erreichbar gewesen.

Meinhard Knoche verdient viele Prädikate. Neben der Weitsicht, Tatkraft und Beharrlichkeit schätze ich seine Loyalität, seine fachliche Kompetenz und seine Unbestechlichkeit.

Man konnte vieles mit Meinhard Knoche machen. Er ging mit mir durch dick und dünn. Doch wusste ich, dass es niemals möglich sein würde, mit ihm Pferde zu stehlen. Nicht, dass ich das vorgehabt hätte. Doch ist das Ausmaß an rechtlicher und finanzieller Akribie, das Meinhard Knoche an den Tag legte, bemerkenswert.

So ist es sicherlich ihm zu verdanken, dass die Rechnungsprüfer und ISO-Kontrolleure, die in all den Jahren mehrfach zum ifo Institut kamen, kaum Ansatzpunkte für eine Kritik finden konnten. Die Bücher waren stets in Ordnung, und es wurden keinerlei Mittel zweckentfremdet. So manche Einrichtungsgegenstände im ifo Institut wurden von Meinhard Knoche und mir privat finanziert, weil das ifo sie nicht hätte kaufen können, und ich kann Ihnen versichern, dass die Frau des Präsidenten, wenn sie einmal an einem Weinempfang oder gar Essen mit Gästen des ifo Instituts oder Mitgliedern der Gremien teilnahm, alsbald die präzise Rechnung für ihren Verzehr erhielt, was dann fein säuberlich in den Büchern abgeheftet wurde. Manchmal hatte ich das Gefühl, dass es Meinhard Knoche eine geradezu diebische Freude bereitete, wenn es ihm gelang, dem Rechnungshof, der regelmäßig speziell beim Präsidenten nach solchen Sachen sucht, einen möglichen Kritikpunkt zu entwenden.

»Pferde stehlen« kann man also mit Meinhard Knoche nicht, »Gut Kirschen essen« aber schon. Dafür war er immer zu haben. Bei unseren Wanderungen, bei der Wiedereröffnung der Kantine, bei der Festlegung der Weihnachtstantiemen, bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeitern, bei der Hilfe durch flexible Arbeitszeiten im Falle von Krankheiten oder Schwangerschaften und in vielen anderen Fällen zeigte sich, welch gutes Herz Meinhard Knoche hat. In der Sache fordernd, unbestechlich – und doch gütig und nachgiebig, wo es erforderlich war.

Meinhard Knoche und ich haben in all den Jahren Hand in Hand gearbeitet. Während wir in den ersten Jahren noch regelmäßig formale Vorstandssitzungen veranstalteten, um Beschlüsse zu fassen, was ja auch schon deshalb nötig war, weil wir damals zu dritt waren, gingen wir später zur Methode des kontinuierlichen Austausches über. Wir haben uns natürlich nach wie vor häufig zusammengesetzt, doch zur Abstimmung der täglichen Entscheidungen zur Institutsarbeit reichte das Telefon oder das E-Mail. Meistens waren wir ohnehin der gleichen Meinung, was zu geschehen hatte. Wenn wir unterschiedlicher Meinung waren, wurden die Argumente in Kurzform ausgetauscht, und dann entwickelten wir sehr rasch einen Konsens. Ich kann mich nicht erinnern, dass ich jemals von meinem Präsidentenprivileg hätte Gebrauch machen müssen.

Um ehrlich zu sein, und ohne Dir, liebe Gerlinde, nahetreten zu wollen: Mit Meinhard kam ich häufig eher schneller zu einem Konsens. Das kann nur daran gele-

gen haben, dass ich gegenüber Meinhard stets nachgiebiger war.

Ich will gerne gestehen, dass mir bei meinem Amtsantritt nicht klar war, wie viel Arbeit die Finanzen und die Personalpolitik machen. In den ersten Jahren bis etwa zur ersten Evaluierung wurde auch meine Zeit davon zu großen Teilen absorbiert. Umso glücklicher war ich, dass ich mich danach zu einem höheren Anteil aus diesen Arbeiten zurückziehen konnte. Das war insbesondere in der Zeit der Finanzkrise, also ab etwa 2008 von großem Vorteil, verlangte die Krise doch die volle Aufmerksamkeit der Ökonomen.

Meinhard Knoche hatte wirklich ein Händchen für die Personalpolitik. Er konnte Leute sehr gut einschätzen, und es gelang ihm immer wieder, Talente zu entdecken und sie durch seinen Einsatz zu fördern. Seine Fähigkeiten in dieser Hinsicht sind sprichwörtlich. Er verfügte nicht nur über das theoretische Wissen, das ihn ja nachher befähigte, eine Professur dazu an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf wahrzunehmen, sondern er war tagtäglich auch sehr praktisch mit dem Personal des ifo Instituts befasst.

Einmal, bei einem Betriebsausflug in die Berge, der mit anspruchsvollen Klettertouren einherging, traute sich eine Mitarbeiterin einfach nicht mehr weiter. Der Mut hatte sie verlassen. Da gelang es Meinhard Knoche, sie durch ermunternde Worte und konkrete Hinweise zu den notwendigen Griffen über die Gefahrenstelle hinweg zu bringen. Diese Mitarbeiterin ist ihm seither ergeben.

Aber die Mitarbeiterin war jung, sportlich und hübsch. Im Grunde bedurfte sie seiner Hilfe nicht. Er hätte sich damals lieber seinem Vorstandskollegen widmen sollen, dessen Geist zwar willig, dessen Bauch aber vom vielen Sitzen dicker und dessen Muskeln schwächer geworden waren.

Überhaupt hatte es Meinhard Knoche mit den Damen. So gründete er eine ifo Rock-and-Roll-Band und versammelte dort neben ein paar Männern, die wegen der Etikette notwendig waren, die hübschesten ifo-Mitarbeiterinnen um sich. Er sagte damals bezeichnenderweise, er sei »für jeden Rock zu haben«.

Und wenn wir schon bei der augenzwinkernden Nachrede sind: Meinhard Knoche hat in seiner ifo-Zeit mittlerweile bereits drei Assistentinnen in die Mutterschaft begleitet. Ich indes habe es nur bei einer geschafft. Dieser Mann hat offenbar Magisches an sich.

Aber Spaß beiseite: An der Seite von Meinhard Knoche stand und steht fest seine Frau Erna Maria, der das ifo Institut ebenfalls sehr dankbar sein muss. Sie musste unendliche Geduld aufbringen und in großem Maße auf gemeinsame Zeit mit ihrem Mann verzichten. Wenn Meinhard über Jahre hinweg unermüdlich hat arbeiten konnte, so lag das auch daran, dass Du ihn freigegeben und gestärkt hast, liebe Ernie.

Meinhard Knoche hat in der ifo-Zeit tatsächlich ohne Unterlass gearbeitet, er kannte keine Wochenenden und kaum jemals echte Ferien. Wenn er Ferien machte, nahm er sich die ifo-Arbeit mit. Er hat an so

manchem Projektantrag mitformuliert, der das Haus verließ, und er hat sich mit einer nur sehr geringen Assistenz in seinem unmittelbaren Umfeld begnügt. Vieles hat er selbst erledigt. Wenn ich in sein Zimmer kam, saß er regelmäßig vor seinem Schreibtisch mit einem Hörer im Ohr und diktierte gerade wieder den nächsten Brief in sein elektronisches Schreibprogramm, ohne dass er dabei seine Sekretärin einsetzen musste.

Bei allem, was zu organisieren war, hatte Meinhard Knoche seine Finger im Spiel. So hat er seine letzten großen Ferien in Italien – Ferien, die so lange dauerten wie bei anderen ein Kurzurlaub – dafür verwendet, den Antrag auf ein großes internationales Forschungskonsortium auszuformulieren, bei dessen Zusammenstellung natürlich vor allem auch Clemens Fuest dank seiner guten Kontakte in das europäische Ausland hat mitwirken können. Das Konsortium soll über viele Jahre hinweg den Prozess der europäischen Integration wissenschaftlich begleiten. Das sichert dem Institut nun für einige Jahre erhebliche Finanzmittel für den Aufbau neuer Forschungsstrukturen. Gerade in der vergangenen Woche erblickte *EconPol Europe*, so heißt das Projekt, offiziell und öffentlich das Licht der Welt.

Während Meinhard Knoche seinerzeit ein auch finanziell fast bankrotttes Haus zu sanieren hatte und während mir bei meinem Amtsantritt die Bankvertreter die Türen einrannten, um mich zur Verpfändung der ifo-Immobilien zu überreden, ist nun eine ganz andere Situation gegeben. Das ifo schwimmt zwar nicht im Geld – und wenn es so wäre, müsste ich es hier bestreiten –, doch hat es über Jahre hinweg gute Auftragspolster, die finanzielle Schwierigkeiten nicht erwarten lassen. Einzig der Platz in den Bürogebäuden wird rarer angesichts des personellen Zuwachses. Vielleicht hätten wir doch das Nachbarhaus kaufen sollen, das uns angeboten wurde, lieber Meinhard.

Ich danke Dir für Dein großartiges Wirken im Dienst des Instituts, für die hervorragende Zusammenarbeit während unserer 17 gemeinsamen Jahre und für die persönliche Freundschaft, die daraus erwuchs. Alles, alles Gute für die Zukunft!

Otto Wiesheu

Professor Knoche und der Weg des ifo Instituts an die Spitze



Otto Wiesheu

Wenn die Amtszeit von Prof. Knoche als Verwaltungs- und Personalvorstand des ifo Instituts am 31. August 2017 ausläuft, geht eine anerkannte Führungspersönlichkeit des ifo Instituts von Bord. Mit hohem Einsatz und persönlichem Engagement hat sich Prof. Knoche in den vergangenen 22 Jahren der Aufgabe verschrieben, das Institut als deutschland- und europaweit führende Forschungsinstitution zu etablieren. Dass das gelungen ist, ist zweifelsohne auch dem Engagement und der Tatkraft von Herrn Professor Knoche zu verdanken. Er war immer ein verlässlicher Akteur.

Der Anfang war alles andere als einfach. Prof. Knoche war gerade erst im Jahr 1995 beim ifo Institut als Mitglied des Vorstands angetreten, als Ende 1996 eine Arbeitsgruppe des Wissenschaftsrats dem ifo die Rote Karte zeigte und die Empfehlung gab, die Förderung des ifo Instituts als Blaue-Liste-Einrichtung einzustellen. Das wäre das Aus für das ifo Institut gewesen. Als zuständiger Wirtschaftsminister konnte und wollte ich das, wie alle, die am ifo Institut interessiert waren, nicht akzeptieren.

Das Ziel war klar, der Weg noch offen. Prof. Knoche war von Anfang an ein absolut verlässlicher Streiter für einen Neustart des ifo Instituts. Noch 1996 sind erste Maßnahmen für einen wissenschaftlichen Turnaround eingeleitet worden wie z.B. eine engere wissenschaftliche Anbindung an die Ludwig-Maximilians-Universität München.

Von mir als damaligem bayerischen Wirtschaftsminister wurde – unabhängig von der Verantwortung weiterer Gremien – erwartet, eine Lösung zu finden. Und die Lösung war für mich: Prof. Dr. Hans-Werner

Sinn musste Präsident werden. Dazu war Überzeugungsarbeit notwendig. Prof. Sinn stellte neue Ziele für die Arbeit des ifo Instituts auf, um den Status als Forschungseinrichtung wieder gewinnen zu können. Wesentliches Element war es, das ifo Institut eng mit dem universitären Potenzial zu verflechten und einen hohen wissenschaftlichen Anspruch in die Arbeit des ifo Instituts zu implementieren. Prof. Sinn trat zum 1. Februar 1999 die Präsidentschaft des ifo Instituts an. Im Januar 1999 hatte das ifo Institut den Status einer forschungsbasierten Serviceeinrichtung erhalten. Das war die Ausgangslage für die Neuausrichtung des ifo Instituts. Prof. Knoche übernahm in dieser Situation die kaufmännische Leitung des ifo Instituts und war mitverantwortlich für die erfolgreiche Reorganisation. Er war ein absolut verlässlicher, loyaler und engagierter Mitstreiter von Hans-Werner Sinn.

Der Grundstein war gelegt, aber der Weg zurück zum Forschungsinstitut war noch weit und verbunden mit tiefgreifenden Umstrukturierungen im ifo Institut, mit Personalabbau, der Reduktion der Drittmittelaufträge, der Einführung einer Kosten-Leistungs-Rechnung, dem Ausbau universitärer Kooperationen etc. Prof. Knoche ist bei all dem mit großer Umsicht vorgegangen. Er war und ist überzeugt, rigides Vorgehen verursacht Angst, Angst zerstört Kreativität und schadet dem Ganzen. Er setzte darauf, bei den »IfoTen« Vertrauen in das Management, emotionale Bindung und Identifikation mit dem Ganzen zu gewinnen, weil für ihn darin die Grundlage für den Erfolg liegt. Und er hat Recht behalten. Mit dieser Devise hat Meinhard Knoche dem ifo Institut wieder Selbstvertrauen vermittelt. Dafür gebührt ihm Dank.

Der Erfolg der Arbeit unter Führung von Prof. Sinn und Prof. Knoche ließ nicht lange auf sich warten. Als das ifo Institut auf seiner Jahrestagung am 23. Juni 2009 das Doppeljubiläum 60 Jahre ifo und zehn Jahre CESifo feierte, konnten wir nicht nur zu diesem Jubiläum, sondern auch zu der neuen ausgezeichneten Bewertung durch den Senat der Leibniz-Gemeinschaft gratulieren. Im Januar 2010 wurde dem ifo Institut wieder der Status Forschungseinrichtung der Blauen Liste zuerkannt. In der Regelevaluierung 2012/2013 hat der Senat der Leibniz Gemeinschaft die Leistungen des ifo in allen Bereichen mit besten Noten bewertet. Es war eine enorme Kraftanstrengung, die in nur zehn Jahren

* Dr. Otto Wiesheu ist Präsident des Wirtschaftsbeirats der Union und Mitglied im Kuratorium des ifo Instituts. Von 1993 bis Ende 2005 war er Bayerischer Staatsminister für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie.

das ifo wieder zu einem kompetenten und profilierten Institut gemacht hat, das heute zu den besten Wirtschaftsforschungsinstituten in Deutschland und Europa zählt. Diese enorme Aufbauleistung ist engsten verbunden mit der Arbeit von Meinhard Knoche.

Herzlichen Dank und alle guten Wünsche für die Zukunft!

Bernhard Schwab*

Ein Geheimnis des ifo-Erfolgs ... ist ein exzellenter Wissenschaftsmanager



Bernhard Schwab

Wenn ein Förderempfänger dem zuständigen Staatsministerium keine Sorgen, selten Arbeit bereitet, aber stets exzellente Ergebnisse erzielt und wenn man im ifo-Entree die gediegene Herrschaftlichkeit des Gebäudes und die Dynamik der jungen Forschergeneration bewundert, drängt sich unvermittelt die Frage auf: Was ist das Geheimnis dieses Erfolges?

Die Erfahrung lehrt, dass hinter jedem erfolgreichen Forschungsinstitut hervorragende Wissenschaftler und sehr gute Wissenschaftsmanager stehen müssen. Prof. Knoché ist ein Musterbeispiel für exzellentes Wissenschaftsmanagement, sogar kombiniert mit eigenen Forschungsleistungen. Diese Wertungen sind keine der allzu oft gebrauchten Übertreibungen bei Danksagungen — sie lassen sich im Einzelnen überzeugend begründen:

Die wichtigen Wirtschaftsnachrichten werden mit Veröffentlichungen des ifo Instituts belegt, Prof. Fuest ist gesuchter Gesprächspartner bei schwierigen Wirtschaftsthemen, das ifo Institut führt führende Fachrankings an. Angesichts von Art und Anzahl der herausragenden ifo-Leistungen vermutet man eine viel größere Anzahl von ifo-Angehörigen, als das Stellenpläne und Organigramme belegen. Da sich zwei Wahrheiten nicht widersprechen, ist der Schluss auf ein exzellentes Leitungsteam naheliegend, spricht den ifo-Vorstand. Dieser Vorstand wurde lange Zeit von Prof. Sinn und Prof. Knoché gebildet, seit über einem Jahr von Prof. Fuest und Prof. Knoché.

Dank der Erfolge des einzigartigen Tandems von Prof. Sinn und Prof. Knoché kann man heute kaum glauben, dass das ifo Institut zu Beginn der »Knoché-Ära«

nach einer recht kritischen Evaluierung 1996 in seiner Existenz einmal bedroht war. Die Gutachter hatten das Institut von einer Forschungs- zu einer Serviceeinrichtung abgewertet. Der schmerzhafteste Verlust von wissenschaftlichem Renommee und staatlicher Förderung war die Folge.

Dank eines von Prof. Knoché ausgehandelten Kooperationsvertrags mit der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) erfolgte eine auf Forschungsexzellenz zielgerichtete Wende. Ein Kooperationsvertrag von Hochschule und außeruniversitärer (Service-) Einrichtung war in der damals sehr »versäulten« Wissenschaftslandschaft ein neuartiger Brückenschlag. Heute sind solche Vereinbarungen zwar üblich, doch bleiben die Kooperationsregelungen häufig im realen Wissenschaftsalltag ein papierernes Versprechen. Nicht so das Vertragswerk von Prof. Knoché, die maßgeblich von ihm kreativ und vorausschauend entworfenen Regeln werden seit nunmehr 20 Jahren gelebt. Der erste Meilenstein des Kooperationsvertrags war die gemeinsame Berufung von LMU und ifo von Prof. Sinn als ifo-Präsident, der jüngste Meilenstein die gemeinsame Berufung von Prof. Fuest. Prof. Knoché begleitete beide Präsidentenwechsel vertraulich, unkonventionell und erfolgreich.

Der langjährige ifo-Vorstand, das »Sinn-Knoché-Tandem«, hatte Ende des letzten Jahrtausends großen Mut zu umfassenden Reformen: Das Institut wurde umstrukturiert und inhaltlich neu ausgerichtet, Teile des Instituts wurden dabei zugunsten neuer Schwerpunkte abgewickelt. Die ambitionierten Reformen setzten sich in der Institutsverwaltung fort: Prof. Knoché etablierte das Qualitätsmanagement mit einer regelmäßigen Zertifizierung nach DIN ISO 9001. Den Gutachtern der Leibniz-Gemeinschaft blieb der wachsende Erfolg des ifo Instituts nicht verborgen. Nach erneuter Prüfung durch die Evaluierungskommission beschloss die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz, das ifo Institut ab Januar 2010 wieder als »überwiegend forschende Einrichtung« vollumfänglich zu fördern.

Prof. Knoché fand im Spannungsverhältnis des Zuwendungsrechts, der Anforderungen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, der Leibniz-Gemeinschaft, der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz — etwa bei der Einführung des Programmbudgets — die Erfolgsspur für das Institut. Die Erfolge von Einrichtungen werden von Menschen errungen, die als

* Dr. Bernhard Schwab ist Wirtschaftswissenschaftler. Er kam im Herbst 2013 nach der Landtagswahl als Ministerialdirektor in das neu strukturierte Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie und wurde im Herbst 2014 Amtschef. Als Amtschef ist er geborenes Mitglied des ifo Verwaltungsrats.

Team zueinander passen müssen. Insbesondere die stets gelungene Auswahl auf der Ebene der Bereichsleitung bildet einen wesentlichen Schlüsselfaktor. Prof. Knoche gestaltete das ifo-Team maßgeblich. Als Personalvorstand des ifo Instituts sorgte er für das Wohlergehen der Beschäftigten. Eine ehemalige ifo-Forscherin beschrieb ihre Erinnerung an Prof. Knoche und sein von ihm geprägtes Betriebsklima: Sie habe im Zuge der wissenschaftlichen Karriere das Münchner Institut räumlich verlassen müssen, tatsächlich sei sie nun eine ifo-Botschafterin.

Den Grund hierfür bilden das attraktive Arbeits- und Forschungsumfeld im ifo Institut. Neben der engen Anbindung an die Hochschulen trugen hierzu unter anderem die von Prof. Knoche geförderte internationale Ausrichtung des ifo Instituts sowie die konsequente Nachwuchsförderung mit der Möglichkeit internationaler Netzworfbildung sowie die institutsinterne Diskussionskultur auf hohem wissenschaftlichen Niveau bei. Das besondere Anliegen von Prof. Knoche für das Personal äußerte sich daneben auch durch wiederholte Fachbeiträge und -artikel im Bereich Personalwissenschaften. Auch neben der Wissenschaft klappte das Zusammenspiel der ifo-Angehörigen: Der Erfolg der von Prof. Knoche gegründeten ifo Band rockte hörbar so manches Mal Institut und Nachbarschaft.

Herr Prof. Knoche stand seit über 20 Jahren in den Diensten des ifo Instituts, eine Verlässlichkeit, die in der heutigen Zeit nur noch selten zu finden ist. Ich konnte ihn von 7 bis 22 Uhr erreichen – am Wochenende etwas später, dafür dann aber auf den Berggipfeln Bayerns. Wo man ihn auch antraf, er zeichnete sich durch kreativen juristischen Sachverstand, großer Wirtschafts-

expertise, rhetorische und mediatorische Kunst aus. Prof. Knoche ist wesentlicher Erfolgsgarant für das ifo Institut.

Prof. Knoche hat das ifo-Haus auch im wörtlichen Sinne bestellt. Die Institutsgebäude sind in der Poschingerstraße beheimatet, also genau in jenem Teil Münchens, den Thomas Mann in »Herr und Hund« als Zaubergarten beschrieb, »*das ist kein Wald und kein Park, das ist ein Zaubergarten, nicht mehr und nicht weniger.*« Quasi vom ersten Tag an gestaltete Prof. Knoche den ifo-Zaubergarten. Er schaffte sogleich Platz für die in seinem Fokus stehende IT-Infrastruktur. Die sich bald anschließende siebenjährige Sanierung des in die Jahre gekommenen Haupthauses »zauberte« Prof. Knoche mit außerordentlichem Geschick, Geschmack und Umsicht bei fortwährendem Forschungsbetrieb. 2006 folgte das benachbarte sogenannte Bruno-Walter-Haus. Das Adolf-Weber-Haus wurde bereits bis 2005 aufgestockt und 2008 bis 2010 der Ausbau des Dachgeschosses vollendet. Bei der Betrachtung der ifo-Räume ist höchste Anerkennung quasi ein Automatismus. Ich empfehle eine Inaugenscheinnahme des Gebäudeensembles.

Ich war sehr dankbar, dass sich Prof. Knoche auf Wunsch von Frau Staatsministerin Aigner im Jahr 2015 auf eine nochmalige Verlängerung seines Arbeitsverhältnisses beim ifo Institut für zwei Jahre einließ. Es verbleibt nur noch, im Namen des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie sowie ganz persönlich, Prof. Knoche herzlichst für seine exzellente Tätigkeit beim ifo Institut zu danken und ihm für den wohlverdienten Ruhestand Gottes Segen zu wünschen.

Fritz Kempter*

Zum Abschied von Meinhard Knoche



Fritz Kempter

I.

Als bald nach seinem Amtsantritt als für die Verwaltung und den Innendienst des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung in München zuständiger Vorstand wurde Meinhard Knoche mit der Worst-case-Entscheidung des Wissenschaftsrats vom 23. Januar 1998 konfrontiert. Danach ist die Einbindung des ifo Instituts in die wirtschaftswissenschaftliche Forschung unbefriedigend; die überwiegende Zahl der in verschiedenen Forschungsbereichen durchgeführten Forschungsarbeiten des ifo Instituts weist Defizite in ihrer methodischen und theoretischen Fundierung auf; ihre wissenschaftliche Qualität entspricht häufig nicht den Anforderungen an eine Forschungseinrichtung der Blauen Liste von überregionaler Bedeutung und gesamtstaatlichem wissenschaftspolitischen Interesse.

Als Konsequenz der Entwicklung des ifo Instituts wird dessen weitere Förderung als Forschungsinstitut im Rahmen der Blauen Liste nicht empfohlen.

Das ifo Institut leiste für die empirische Wirtschaftsforschung wichtige Dienste. Es sollte künftig als forschungsbasierte Serviceeinrichtung für die Forschung gemeinsam von Bund und Ländern im Rahmen der Blauen Liste gefördert werden. Gleichzeitig sollte der Grundhaushalt des ifo Instituts eingeschränkt werden. Es folgte eine detaillierte Aufzählung der künftigen Aufgaben des ifo Instituts, die darauf hinauslief, das Institut darauf zu beschränken, in Zukunft qualitative und quantitative mikroökonomische Daten zu erheben und aufzubereiten sowie diese in benutzerfreundliche Datenbanken für die Forschung und die wirtschaftspolitische interessierte Öffentlichkeit, einschließlich auswertender Kommentierungen und Prognosen, bereit-

* Dr. Fritz Kempter, Rechtsanwalt, Kempter, Gierlinger und Partner Rechtsanwälte mbB, München.

zustellen. Diese Serviceaufgaben sollten insbesondere verbunden sein mit der wirtschaftswissenschaftlichen Auswertung der Daten, der ständigen Anpassung der Arbeiten an moderne Methoden und der Dokumentation der Methoden in moderner, benutzerfreundlicher Form. Des Weiteren wurde eine enge Zusammenarbeit mit der Ludwig-Maximilians-Universität München und dem Wissenschaftlichen Beirat des Instituts empfohlen.

II.

Dieses wissenschaftliche Urteil hatte praktische, einem Erdbeben ähnliche Folgen für das ifo Institut. Bedeutete es doch, dass umfangreiche Umstrukturierungen, die Schließung von Institutsteilen sowie ein erheblicher Personalabbau notwendig wurden. Der Verfasser durfte den ifo-Vorstand, der damals aus Meinhard Knoche, Gebhard Flaig und dem wegen der Entscheidung des Wissenschaftsrates neu berufenen Präsidenten Hans-Werner Sinn bestand, bei der Umsetzung und Durchführung all dieser Maßnahmen rechtlich unterstützen. Dabei hat er Meinhard Knoche sehr gut kennen gelernt und seine Umsicht und Fachkenntnis schätzen gelernt.

Nach Umsetzung der aufgezeigten Maßnahmen galt es u.a. ein Fachkonzept der Kosten- und Leistungsrechnung für das ifo Institut einzuführen, die Arbeitszeiten und Urlaubsplanungen zu regeln sowie im Einklang mit den Förderrichtlinien und den Forschungsmitteln stehende sozialverträgliche Regelungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Das alles mit einer Mitarbeitervertretung, die mit Vehemenz für die Interessen ihrer Wähler kämpfte. Im Einzelnen:

Die Umstrukturierung, die insbesondere in der Auflösung mehrerer Abwicklungsgebiete bestand, verlangte einen erheblichen Personalabbau, der nur mit Hilfe eines Interessenausgleichs und Sozialplans durchsetzbar war. Die Verhandlungen zogen sich über Monate hin, konnten schließlich jedoch unter Beachtung der Förderrichtlinien und der Bestimmungen zur Fremdmittelinwerbung abgeschlossen werden.

Wie so oft, war es mit dem Personalabbau jedoch nicht getan; die verbliebenen Arbeitsabläufe mussten betriebswirtschaftlich organisiert und strukturiert werden, was bekanntlich bei Wissenschaftlern besonders schwierig ist. Aber es gibt nun mal zwingende

gesetzliche, dem Arbeitnehmerschutz dienende Regeln, die auch von der Wissenschaft beachtet werden müssen. Dies wurde in einem von außenstehenden Beratern vorgeschlagenen Fachkonzept zur Kosten- und Leistungsrechnung versucht, wobei dieses Konzept naturgemäß auf heftigen Widerstand seitens der Arbeitnehmervertretung stieß. Parteiinterne Einigungsversuche waren ergebnislos, weshalb die nach dem BetrVG vorgeschriebene Einigungsstelle eingeschaltet werden musste, mit deren Hilfe es erst nach zähen Verhandlungen gelang, hier eine Regelung der Kosten- und Leistungsrechnung sowie der Arbeitsplanung letztlich im Einvernehmen mit der Arbeitnehmervertretung umzusetzen.

Infolgedessen waren weitere organisatorische Maßnahmen erforderlich, insbesondere Regelungen zur Arbeitszeit und Urlaubsplanung, zur EDV-Nutzung sowie der Entwicklung eines Qualitätsmanagementhandbuchs. Während Letzteres aufgrund der Kenntnisse und des Erfahrungsschatzes von Meinhard Knoche fortentwickelt werden konnte, bedurften die Regelungen über die Arbeitsbedingungen in der Regel der Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung. Diese war allzu fachkundig beraten, weshalb jede diesbezügliche Betriebsvereinbarung vor ihrem Zustandekommen der Einschaltung einer Einigungsstelle nach dem BetrVG bedurfte. Der Weg war steinig, aber Meinhard Knoche ist es gelungen, durch seine sachliche, inhaltliche und offene Verhandlungsführung das Misstrauen der Arbeitnehmervertretung auszuräumen, so dass seither viele mitbestimmungsrechtliche Fragen schiedlich-friedlich gelöst werden konnten.

Individualvertraglich waren wiederum im Zusammenhang mit der Umstrukturierung diverse höchst zeitaufwendige Verhandlungen mit manchem leitenden Angestellten zur Änderung von dessen Arbeitsbedingungen, zur Versetzung an ein anderes Institut oder aber gar zur Trennung erforderlich.

III.

Die Umstrukturierung des Instituts gelang dem Vorstand unter maßgeblicher Beteiligung von Meinhard Knoche innerhalb von wenigen Jahren. Dabei galt das Motto:

Das Leitziel für die Umstrukturierung ist kein personalpolitisches, sondern ein institutionelles und forschungspolitisches. Um den Erfolg des Instituts und damit seine Finanzierungsbasis (damit auch zahlreiche Arbeitsplätze) langfristig zu sichern, muss es im Rahmen der künftig zur Verfügung stehenden Ressourcen konzeptionell und strukturell neu ausgerichtet werden. Die Neuausrichtung muss es dem Institut ermöglichen, binnen kurzer Zeit den Weg an die internationale Spitze der empirischen Wirtschaftsforschung zu schaffen und in wenigen Jahren die Rückumwandlung zu einem Forschungsinstitut der Blauen Liste zu erreichen. Darauf ist auch die Personalpolitik des Instituts auszurichten. Der Erhalt bestehender Arbeitsplätze muss in diesem

Zielrahmen eingeordnet sein, wobei der Vorstand diesen Erhalt bestehender Arbeitsplätze als wichtiges Anliegen ansieht.

Meinhard Knoche hat bei den Umstrukturierungsarbeiten eine wesentliche Rolle im Vorstand eingenommen. Viele Impulse kamen von ihm direkt, und er hat die beschlossenen Maßnahmen loyal umgesetzt. So musste sich Prof. Sinn nur am Rand mit Rechtsfragen, insbesondere solchen des Arbeitsrechts, beschäftigen. Die Diskussion um die beste zu findende Möglichkeit auf diesem Gebiet nahm ihm Meinhard Knoche vollumfänglich ab.

Als die langwierigen Sitzungen der Einigungsstellen und die Abwicklungsprozeduren beendet waren und das Institut allmählich auch finanziell wieder in sichere Fahrwasser geriet, musste sich das Institut auf die neue Evaluierung durch die Leibniz-Gemeinschaft einstellen. Da die Devise der Bayerischen Staatsregierung war, das Institut nicht nur als Serviceeinrichtung zu platzieren, sondern möglichst rasch in die Riege der Forschungsinstitute zurückzuführen, galt es, neue hochkarätige Forscher an das Institut zu holen und auch mit dem vorhandenen Personalbestand neue Projekte anzustoßen.

Das alles hat den Vorstand in hohem Maße beansprucht, aber es war erfolgreich. Die erste Evaluierung im Jahr 2006 durch die Leibniz-Gemeinschaft bestand das Institut mit Glanz und Gloria, ja der Senat der Leibniz-Gemeinschaft regte sogar an, das Institut wie beabsichtigt, wieder zu einem Forschungsinstitut zu machen, was nach der Vorlage eines kohärenten Forschungsprogramms im Jahr 2010 dann auch geschah.

Wenn sich Prof. Sinn in diesen Jahren zunehmend in die direkte wissenschaftliche Forschung einbringen und sich mit dem Institut in den öffentlichen Diskurs einschalten konnte, so gelang ihm das insbesondere deshalb, weil er sich auf die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Meinhard Knoche verlassen konnte. Es entwickelte sich eine sehr harmonische Beziehung, die eine reibungslose, effiziente und unkomplizierte Zusammenarbeit ermöglichte, zumal beide in gleicher Weise von der Absicht beseelt waren, das Institut auch durch eine kompromisslos auf Exzellenz setzende Berufungspolitik in eine deutsche und internationale Spitzenposition bei der Forschung und der Politikberatung zu bringen. Meinhard Knoche hat sich bei der Entwicklung der Ziele des Instituts und ihrer Umsetzung grundlegende Verdienste um das ifo Institut erworben.

Wilhelm Simson*

Erfolgsstory des ifo Instituts



Wilhelm Simson

Lieber Meinhard,

nun wirst Du Dein geliebtes ifo Institut nach über 20 Jahren verlassen und in den »Unruhestand« treten. Du hast bewegte Zeiten nach Deinem Eintritt in das ifo Institut durchlebt, nachdem Du 1995 in den Vorstand berufen wurdest.

Ab 2001 begann unsere Zusammenarbeit im Verwaltungsrat des Instituts. Für mich war es eine überaus spannende Zeit. Für Dich über lange Jahre eine sehr schwere Aufgabe, die Du aber überaus erfolgreich gemeistert hast. Das Institut hatte sich zu weit von der Wissenschaft entfernt, und es drohte die Schließung. Nur die Umwandlung in eine Serviceeinrichtung konnte die Schließung des Institutes verhindern, aber mit der Konsequenz einer drastischen Kürzung der institutionellen Förderung. Zusammen mit Prof. Hans-Werner Sinn als neuen Präsidenten galt es nun, den Turnaround zu schaffen.

Hier schlug die Stunde Deines Aufgabenbereichs als kaufmännischer Leiter, die Personalstruktur und die Finanzen, die bis an die Grenzen der Insolvenz strapaziert waren, in Ordnung zu bringen. Als gelernter Chemiker erschien mir diese Aufgabe als eine Herkulesarbeit.

Die Arbeit, die der neue Vorstand vor sich hatte, war vielfältig. Das Institut musste neu ausgerichtet werden, die Struktur reformiert und Abläufe verändert werden. Dazu waren zu allererst ambitionierte Ziele des »neuen ifo Instituts« nötig. Nur so konnte der Vorstand das Institut managen.

Um möglichst viele Mittel in die Forschung stecken zu können und einen hohen Forschungsoutput zu erzie-

len, mussten möglichst attraktive Drittmittelprojekte akquiriert und vor allem auch verwaltet werden. Dazu kam der Umbruch und Umbau des Instituts und der Organisationsstruktur. Über all diese Arbeiten gab es heftige Diskussionen im Verwaltungsrat, vor allen der Abbau von mehr als 100 Stellen von 260 auf 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um die finanzielle Sanierung zu garantieren. Du hast maßgeblich mit Augenmaß die schwierigen Verhandlungen mit dem Betriebsrat geführt, damit das Ziel erreicht wurde.

In einer Rekordzeit wurde das Institut saniert, und nun galt es, ab 2002 junge ehrgeizige Nachwuchskräfte einzustellen, um die Forschungsstärke des Institutes zu verbessern. Die Vision eines internationalen Zentrums politikorientierter, wirtschaftswissenschaftlicher Forschung und wissenschaftlicher Politikberatung konnte durch die Drittmittelerträge und den Aufbau der abgeschmolzenen Forschungskapazitäten erreicht werden und den Forschern die Freiräume eingeräumt werden, die sie zu hervorragenden Arbeiten befähigten.

Deine Budgets in dieser Zeit waren ein Meisterwerk. Sie waren präzise, und man konnte sich bei der Planung und dem Umbau voll auf die Rahmenbedingungen verlassen, was auch besonders im Verwaltungsrat zu Vertrauen in die neue Führung beigetragen hat.

Nach dem Abschluss der »Grundsanierung« und der Schaffung einer neuen Basis für Beratung und Forschung folgte als nächster Baustein die Internationalisierung des ifo Instituts. Die CESifo GmbH wurde ins Leben gerufen und hat zum Aufbau des internationalen Forschernetzwerks geführt. Die neue Organisation und die Personalpolitik waren ein Magnet für junge hervorragende Wissenschaftler. Damit erreichte das Institut den gewünschten hervorragenden Forschungsoutput und wurde dadurch zum Sprungbrett der Berufung von ifo-Forschern an führende Universitäten.

In der breiten Öffentlichkeit wurde das Institut besonders durch die Bereitstellung von Wirtschaftsdaten, insbesondere den Geschäftsklimaindex, bekannt und geschätzt.

Die ersten Jahre meiner Tätigkeit im Verwaltungsrat waren durch den Umbau bestimmt. In dieser Zeit habe ich nicht nur den Finanzchef und Personalchef des ifo Instituts schätzen und kennen gelernt, sondern auch den Kämpfer. Kaum war die Grundsanierung abgeschlossen, versuchten Behörden und Organisatio-

* Prof. Dr. Wilhelm Simson ist ehemaliger Vorstandsvorsitzender der EON SE. Von 2001 bis 2010 war er Vorsitzender des Verwaltungsrats und des Kuratoriums des ifo Instituts.

nen, Beiträge und Zahlungen zu erhöhen. Alle haben den Kämpfer Knoche unterschätzt, der das Geld – »sein Geld« – des ifo Instituts erfolgreich verteidigt hat.

Dann begannen die Jahre der Ernte für die erfolgreiche Sanierung.

Die Rückumwandlung des Instituts zu einem Forschungsinstitut stand auf dem Plan. Die Leibniz-Gemeinschaft, als Dachgesellschaft, hatte die Sanierung und die Ausrichtung des Instituts sehr positiv beurteilt und angekündigt im Jahr 2009 über die Rückkehr als Forschungsinstitut zu entscheiden. Damit begannen die Arbeiten für den Evaluierungsprozess, der nach vielen Überprüfungen positiv abgeschlossen wurde. Die gemeinsame Wissenschaftskonferenz hat beschlossen, das ifo Institut wieder zum Forschungsinstitut zu erheben und als Forschungseinrichtung zu fördern. Der Leibniz-Senat hat dem Vorstand und der Belegschaft zur Erreichung dieses Zieles als eines der führenden Think Tanks in Europa gratuliert.

Nun hattet Ihr es geschafft, das Institut zu einem Leuchtturm in Forschung und Beratung auszubauen. Die Herkulesarbeit des Vorstands und des ganzen Teams führte zu dem, und damit auch zu Deinem, großartigen Erfolg.

Ich habe in meiner ganzen Zeit im Verwaltungsrat die einmalige, kollegiale Zusammenarbeit zwischen Dir und Prof. Hans Werner Sinn bewundert. Ihr wart der Garant für den Erfolg des Turnaround. Ihr ward, um es auf einen Nenner zu bringen, ein Dream-Team.

Lieber Meinhard,

da war es nur konsequent, Dein Wissen, Dein Know-how und Deine Überzeugungskraft an junge Studenten weiterzugeben. Du wurdest 2013 zum Honorarprofessor an die Hochschule Weihenstephan-Triesdorf berufen. Eine Tätigkeit, die Du mit viel Engagement wahrnimmst und die Dir viel Freude bereitet.

Ich danke Dir für Deine professionelle Unterstützung als Verwaltungsvorsitzender über all die Jahre und für Deine Freundschaft. Für Deinen Ruhestand wünsche ich Dir viele Erlebnisse und Erfolge bei Deiner Lehrtätigkeit, viele neue spannende Pläne, die Du immer haben wirst.

Aber vor allem wünsche ich Dir etwas mehr Ruhe und Zeit für Dich und Deine Familie, auf die Du so stolz bist.

Dein Willy Simson

*Robin Boadway**, *Robert Haveman***, *Assaf Razin**** und *Heinrich Ursprung⁺*

Eine Würdigung von Meinhard Knoche aus der Sicht des Wissenschaftlichen Beirats des ifo Instituts



Robin Boadway



Robert Haveman



Assaf Razin



Heinrich Ursprung

Es ist uns, die wir in der Amtszeit von Meinhard Knoche im Wissenschaftlichen Beirat des ifo Instituts in leitenden Funktionen tätig sein durften, eine große Freude, die Leistungen von Meinhard Knoche im Dienst des Beirats zu würdigen. Assaf Razin, Professor an der Tel Aviv University, Israel, und der Cornell University, USA, war Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats von 2005–2008, Robert Haveman, Professor an der University of Wisconsin-Madison, USA, von 2008–2013, und Robin Boadway, Professor an der Queen's University, London, Kanada, von 2013–2016. Der erste Vorsitzende von 2000–2005 war der leider viel zu früh verstorbene Prof. David Bradford. Nach ihm wurde nach seinem Tod das Hauptgebäude des ifo Instituts benannt. Heinrich Ursprung, Professor an der Universität Konstanz, war von 2008–2016 stellvertretender Vorsitzender des Beirats und Vertreter des Beirats im Verwaltungsrat des ifo Instituts.

Wir alle hatten in diesen Funktionen Gelegenheit, eng mit Meinhard zusammenzuarbeiten. In unseren Amtszeiten durchlief das ifo Institut eine kritische Phase. Nachdem das ifo Institut 1999, 50 Jahre nach seiner Gründung, den Status eines Forschungsinstituts der Leibniz-Gemeinschaft verlor, erlangte es diesen Status im Jahr 2010 wieder. Die Wiederzuweisung des ifo Instituts in die exklusive Gruppe der Leibniz-Forschungsinstitute ist zu einem guten Teil den hervorragenden Führungsqualitäten der beiden Mitglieder

des Vorstands zu verdanken, Hans-Werner Sinn und Meinhard Knoche. Hans-Werner Sinn hatte die Vision, den Tätigkeitsbereich des Instituts mit Hilfe institutionell verankerter Kooperationen ganz auf die Forschung auszurichten. Diese Kooperationen umfassten eine enge Anbindung an die Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU), den Aufbau des CESifo-Forschungsnetzwerks, das heute mehr als 1 300 Forscher aus aller Welt umfasst, und die Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnerorganisationen in Europa. All diese Kooperationen haben dazu geführt, dass das ifo Institut heute eine außerordentliche internationale Anerkennung genießt.

In den Jahren der Neuausrichtung hat sich das ifo Institut auf verschiedenen Gebieten als Forschungsstandort erster Güte etablieren können. Zuerst und vor allem ist die beindruckende Zunahme der Zahl begutachteter Publikationen in renommierten Fachzeitschriften zu nennen. Diese Publikationen haben das ifo Institut zum Branchenführer gemacht. Ermöglicht wurde dieser Quantensprung durch die Berufung von hervorragenden Abteilungsleitern und Postdoktoranden und die intensive Zusammenarbeit der ifo-Forscher mit ihren Kollegen von der LMU und mit Forschern aus aller Welt. Die ifo-Forscher waren auch äußerst aktiv in der Präsentation ihrer Forschungsergebnisse bei internationalen Kongressen und Workshops. Ebenso beindruckend waren die Erfolge bei der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Dem ifo Institut gelang es in Konkurrenz zu anderen hochkaratigen Forschungsstandorten, ausgezeichnete Doktoranden zu gewinnen. Viele dieser Nachwuchskräfte sind in der Zwischenzeit auf dem Weg einer vielversprechenden akademischen Karriere.

Die Zusammenarbeit von Mitarbeitern des ifo Instituts mit namhaften Wissenschaftlern im In- und Aus-

* Prof. Robin Boadway, Ph.D., Queen's University, Kingston Ontario Canada, war von 2013–2016 Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats des ifo Instituts.

** Prof. Robert Haveman, Ph.D., University of Wisconsin-Madison, war von 2008–2013 Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats des ifo Instituts.

*** Prof. Assaf Razin, Ph.D., Tel Aviv University, war von 2005–2008 Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats des ifo Instituts.

+ Prof. Dr. Heinrich Ursprung, Universität Konstanz, war von 2008–2016 stellvertretender Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats und Vertreter des Beirats im Verwaltungsrat des ifo Instituts.

land ist von der Institutsleitung besonders energisch verfolgt worden. Die Gründung und Weiterentwicklung des CESifo-Netzwerks hat dabei enorm geholfen, die internationale Forschungskooperation zu fördern und das ifo Institut als renommierten internationalen Forschungsstandort zu etablieren. Von großer Bedeutung war dabei der nicht-abbrechende Strom von Gastprofessoren, die den Mitarbeitern des ifo Instituts neue Forschungsimpulse verliehen. Die jährlich stattfindenden *Munich Lectures in Economics*, die ebenfalls jährlich stattfindenden *Richard Musgrave Lectures in Public Economics* und die verschiedenen Area Conferences haben die Mitarbeiter des ifo Instituts ebenfalls mit einer großen Zahl von internationalen Fachleuten in Berührung gebracht und damit oft auch wertvolle Forschungskooperationen begründet. Nicht zuletzt hat auch die Unterbringung des *International Institute of Public Finance* in den Räumlichkeiten des Instituts die Reputation des ifo Instituts als Standort für finanzwissenschaftliche Spitzenforschung gefestigt.

Ermöglicht wurden diese außerordentlichen Leistungen durch die langfristig ausgerichtete Forschungspolitik und deren Umsetzung durch das strategische Management des Vorstands. Meinhard nahm in dieser Periode des Neuanfangs eine Schlüsselrolle im Management ein. Er spielte eine ganz entscheidende Rolle bei der Koordination und Gewichtung der Hauptaktivitäten des Instituts. Zu den Hauptaktivitäten gehörten die Durchführung qualitativ hochstehender Forschungsprojekte zu aktuellen politischen Problemen der deutschen und europäischen Wirtschaft, der Transfer von Erkenntnissen der wirtschaftspolitischen Forschung in den politischen Diskurs und die Bereitstellung von Daten und Prognosen für die Politik und für die Zivilgesellschaft. Diese ganz unterschiedlichen Hauptaufgaben auszutarieren, ist für das effiziente Management eines Forschungsinstituts von entscheidender Bedeutung. Meinhard hat diese Herausforderung hervorragend gemeistert. Obwohl Meinhards beruflicher Werdegang nicht mit einer akademischen Forscherkarriere begonnen hat, hat er im Forschungsmanagement immer darauf bestanden, dass hochklassige und in führenden internationalen Fachzeitschriften publizierte Forschung für die nachhaltige Erfüllung aller Aufgaben eines Forschungsinstituts absolut unverzichtbar ist.

Die Aktivitäten des Wissenschaftlichen Beirats sind eng mit den regelmäßig stattfindenden Evaluationen der am Institut geleisteten forschungsnahen Aufgaben verknüpft. Zur Vorbereitung dieser Evaluationen machen sich die Mitglieder des Beirats mit den Forschungsergebnissen, Dienstleistungen, der Nachwuchsförderung und Öffentlichkeitsarbeit aller ifo Zentren und auch des Instituts im Ganzen vertraut. Wir hatten zwei Aufgaben zu erfüllen. Zum einen mussten wir die Informationspakete, die für uns im Vorfeld der jährlichen Treffen bereitgestellt wurden, studieren, um dann, während des Treffens, mit möglichst vielen Mitarbeitern fundierte Gespräche führen zu können. Zum andern tauschten wir unsere Eindrücke und Verbesse-

rungsvorschläge mit den Leitern der verschiedenen Zentren und den beiden Vorstandsmitgliedern aus.

All unsere Aktivitäten wurden stets von Meinhard begleitet. Er bereitete das Informationsmaterial für uns vor, vermittelte uns auch wertvolle Informationen über die Ergebnisse vergangener Evaluationen und machte uns mit den Besonderheiten des Evaluationsprozesses der Leibniz-Gemeinschaft vertraut. Er ließ uns bei jedem Schritt des Evaluationsprozesses genau wissen, was von uns erwartet wurde und welche Auflagen aus früheren Evaluationen mit dem Istzustand verglichen werden müssen. Er war in seiner stillen Art ungemein effizient und kannte sich in der Funktionsweise des Instituts und der Rolle des Instituts in der deutschen und europäischen Landschaft der wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsinstitute extrem gut aus. Er kannte alle Abläufe in- und auswendig und stellte sicher, dass wir unsere Aufgabe wirklich nach allen Maßgaben der Leibniz-Gemeinschaft erfüllten. Seine Hilfestellung war sowohl wertvoll wie unverzichtbar und erleichterte uns die Arbeit ganz erheblich.

Nachdem wir ihm am Ende der jährlichen Treffen unsere Eindrücke und Anregungen im abschließenden Gespräch mitgeteilt hatten, hat er uns immer unaufgefordert seine professionelle Zusammenfassung dieses Gesprächs zukommen lassen. Das Erstellen unseres Abschlussberichts war danach ein Kinderspiel. Meinhards Gedanken waren bei diesen Evaluationsprozessen immer auf die Zukunft gerichtet; er antizipierte die Reaktion des Instituts und der Leibniz-Gemeinschaft auf unsere Evaluationen und half uns mit diesem Wissen die Evaluationen anreizkompatibel zu gestalten.

Wir haben nur die besten Erinnerungen an unsere Zusammenarbeit mit Meinhard. Er war immer freundlich und zuvorkommend. Aber er konnte auch hartnäckig sein, wenn es um die Einhaltung der uns auferlegten Regeln ging. Er war extrem loyal gegenüber dem Institut und allen, die mit ihm zu tun hatten. Meinhard war in jeder Hinsicht das, was wir in unserer Arbeitsprache einen »class act« nennen würden. In unseren Augen ist er der unbesungene Held des ifo Instituts. Wir wünschen ihm für seinen nächsten Lebensabschnitt alles Gute.

Roland Berger*, Stephan Rupprecht*, Manfred Wittenstein*

Meinhard Knoche und der ifo-Spirit



Roland Berger



Stephan Rupprecht



Manfred Wittenstein

Meinhard Knoche geht in den Ruhestand. Damit verlässt, nachdem Hans-Werner Sinn im letzten Jahr den Staffelposten des ifo-Präsidenten an Clemens Fuest übergeben hat, nach 22 Jahren im Amt nun der zweite und sogar noch etwas langjährigere Vorstand des ifo Instituts. Und zurückblicken können beide auf eine überaus erfolgreiche Zeit. Als Meinhard Knoche 1995 in den Vorstand des ifo Instituts berufen wurde, ging gerade eine Ära für das ifo Institut zu Ende. Der Wissenschaftsrat, der im Oktober 1996 das ifo Institut evaluierte, gab im Dezember 1996, also kurz nach dem Amtsantritt von Meinhard Knoche, bekannt, dass die turnusmäßige Evaluation des ifo Instituts ergeben hat, dass es seinen wissenschaftlichen Auftrag nicht ausreichend erfüllt, und empfahl daher die Degradierung vom Forschungsinstitut zum forschungsbasierten Serviceinstitut. Das bedeutete nicht nur einen Verlust an Reputation, sondern vor allem auch den Verlust von fast 50% des Budgets.

Entsprechend gestalteten sich auch die Herausforderungen, auf die der ifo-Vorstand damals reagieren musste: Zunächst wurde ein neuer Präsident gesucht, und Meinhard Knoche war ganz wesentlich daran beteiligt, dass mit Hans-Werner Sinn, der dann 1999 dieses Amt übernahm, ein bestens geeigneter Kandidat gefunden wurde. Hans-Werner Sinn, der mit seinen ökonomischen Theorien für viel wissenschaftliche Exzellenz im Namen des ifo Instituts sorgte und der mit seinen Auftritten auch die mediale Aufmerksamkeit entsprechend auf das ifo lenkte, war das Gesicht dieses Aufstiegs. Meinhard Knoche übernahm

vor allem die internen Aufgaben und bemühte sich zunächst darum, die organisationalen Herausforderungen zu lösen.

Durch die gekürzte Förderung nach der fehlgeschlagenen Evaluierung wurden Stellen gestrichen und das ifo schrumpfte als Folge der fehlgeschlagenen Evaluierung von 230 Vollzeitäquivalenten 1996 auf 130 im Jahr 2002. Die Stimmung bei den Mitarbeitern gestaltete sich entsprechend, vor allem bei den wissenschaftlichen Mitarbeitern. Enttäuschung über die Evaluation, ein Stellenabbau um 45% und gleichzeitig große Unsicherheit über die Zukunft sind eine schlechte Basis für den kreativen Wissensarbeiter. Da das Risiko groß war, dass mit der Herabstufung auch die besten Mitarbeiter das scheinbar sinkende Schiff verlassen, brauchte das ifo einen Vorstand mit viel Einfühlungsvermögen und Überzeugungskraft, um nicht noch tiefer in die Krise zu rutschen.

Genau hier erwies sich der Vorstand Meinhard Knoche als Glücksgriff, denn die Organisationspsychologie war und ist ein Steckenpferd des studierten Juristen. Insbesondere der *ifo-Spirit*, wie Meinhard Knoche es gerne treffend nennt, wurde nicht nur stets von ihm propagiert, sondern auch ganz aktiv gefördert. Bestes Beispiel hierfür ist vielleicht die ifo Band, die Meinhard Knoche selbst initiiert hat: Ihre musikalische Leistung ist besser als die einiger Profibands, und die Stimmung, die sie verbreitet, ist Grundlage jeder großen ifo-Party. Aber auch bei der Mitarbeiterauswahl hat Meinhard Knoche das ifo entsprechend des *ifo-Spirits* gestaltet. Bis heute sucht er mit viel Gefühl und persönlichem Einsatz jeden neu eingestellten Mitarbeiter mit aus, von den Assistenten über die Doktoranden bis hin zu den Forschungsprofessoren. Kriterium ist dabei natürlich in erster Linie die fachliche und persönliche Eignung, aber der *ifo-Spirit* wird von Meinhard Knoche von Beginn an und mit viel persönlichem Einsatz gefördert. Und genau diese Kultur und Stimmung, die auch für jeden Besucher einer ifo-Veranstaltung gut erlebbar ist, trägt das ifo Institut und garantiert dessen Attraktivität als Arbeitgeber, für den Ökonomen Nachwuchs genauso wie für Gast- und Forschungsprofessoren.

Mit Hans-Werner Sinn bildete er über zwei Jahrzehnte ein Führungsduo, dem der Turnaround äußerst erfolgreich gelang und das das ifo Institut an die Spitze der wichtigsten deutschen und europäischen Wirtschaftsforschungsinstitute geführt hat. Beide verbin-

* Prof. Dr. h.c. Roland Berger, Honorary Chairman, Roland Berger GmbH, Stephan Rupprecht, Partner, Hauck & Aufhäuser Privatbankiers KGaA, Dr. Manfred Wittenstein, Vorsitzender des Aufsichtsrats, Wittenstein AG, sind der Vorstand der Gesellschaft zur Förderung der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung (Freunde des ifo Instituts) e.V.

det eine enge Freundschaft und großes Vertrauen, eine Basis, die für exzellente Zusammenarbeit notwendig ist und die gerade beim ifo Institut nach dessen Krisensituation die späteren großen Erfolge überhaupt erst möglich machte. Gemeinsam erdachten sie die Strategie für das ifo Institut mit den Zielen, herausragenden möglichst internationalen wissenschaftlichen Output in Kooperation und nicht im Wettbewerb mit den Universitäten, vor allem der Ludwigs-Maximilians-Universität in München, zu generieren, hochwertigste Serviceleistungen für Politik und Wirtschaft zu bieten sowie fundierten und faktenbasierten Input für die wissenschaftliche und öffentliche Diskussion von volkswirtschaftlichen Themen zu liefern.

Der Zusammenschluss von dem Center for Economic Studies der Ludwig-Maximilians-Universität und dem ifo Institut zur CESifo-Gruppe, die vielen exzellenten Publikationen, die heute von CESifo-Mitarbeitern veröffentlicht werden, sind ebenso Ergebnisse dieser erfolgreichen Strategie, wie die Umfragen, die großen Einfluss auf Politik, Wirtschaft und auch Journalisten haben. Meinhard Knoche und Hans-Werner Sinn, als die Baumeister des neuen ifo Instituts, haben es mit dieser Strategie geschafft, Deutschlands führendes Wirtschaftsforschungsinstitut aufzubauen und nebenbei auch die Bedeutung dieser Institute insgesamt zum Positiven zu verändern. Meinhard Knoche bewegte sich bei all dem gerne etwas abseits des Rampenlichts, weswegen der Abschied in den Ruhestand auch

etwas leiser geschieht als bei Hans-Werner Sinn. Seine Bescheidenheit ist eine seiner Charakterstärken, und viel mehr als über Laudationes wird er sich sicherlich darüber freuen, dass er den Wechsel zum Präsidenten Prof. Clemens Fuest erfolgreich abschließen und auch seine eigene Nachfolge mitgestalten und vorbereiten konnte.

Auch die ifo Freundesgesellschaft verdankt Meinhard Knoche sehr viel. Er steht, wie auch der ehemalige Präsident Hans-Werner Sinn und der jetzige Präsident Clemens Fuest, stets im engen Kontakt zum Vorstand und zu den Mitgliedern der Freundesgesellschaft. Sie liefern bei den jährlichen Strategiesitzungen viele Inhalte, nehmen selbst aktiv an den Diskussionen teil und ermöglichen dadurch erst Erfolge wie zum Beispiel die Bogenberger Erklärung 2011. Vor allem durch Mitwirkung des ifo-Vorstands entwickelte sich der Freundeskreis in den letzten 22 Jahren zu einem Verein, der dem ifo Institut nicht nur sehr verbunden ist, sondern der seinen Mitgliedern einen sehr engen Kontakt mit den ifo-Wissenschaftlern und deren Forschungsergebnissen bieten kann.

Wir wünschen Meinhard Knoche zum Abschied in den Ruhestand, dass er nunmehr die Gelegenheit findet, mehr Zeit mit seiner Familie und mit den schönen Dingen des Lebens zu verbringen. Auf seine Leistungen beim ifo Institut kann er stolz sein, und wir hoffen, dass er noch oft die Gelegenheit findet, mit den ifo-Freunden bei einem guten Glas Wein darauf anzustoßen.

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.

Jürgen Hofmann*

Meinhard Knoche – ein Glücksfall für ifo



Jürgen Hofmann

Es fällt schwer zu glauben, aber nach dem langjährigen Präsidenten Prof. Hans-Werner Sinn geht mit Meinhard Knoche auch der »Erste Ingenieur« beim ifo Institut Ende August 2017 von Bord.

Er hat sich freilich den Ruhestand mehr als verdient. Über zwei Jahrzehnte lang hat sich Meinhard Knoche als Verwaltungs- und Personalvorstand für »sein« Institut nicht nur fachlich versiert, umsichtig und weitblickend, sondern auch mit sehr viel Herzblut ins Zeug gelegt. Das verdient Anerkennung und Dank. Mir persönlich hat seine Arbeit immer großen Respekt abverlangt.

Um eine alte Erkenntnis abzuwandeln: Nicht nur hinter jedem starken Mann steht eine starke Frau, sondern auch hinter jedem starken Präsidenten eines Forschungsinstituts steht ein starker Verwaltungschef, Amtschef würde man in der Ministerialbürokratie sagen. Meinhard Knoche war ein solcher kongenialer Partner. Im Rückblick auf die letzten beiden Jahrzehnte lässt sich feststellen: Das Tandem Sinn/Knoche – Knoche/Sinn – war ein außerordentlich starkes, auf Erfolg bedachtes und am Ende auch höchst erfolgreiches Team. Die Zuwendungsgeber Land und Bund hätten es sich nicht besser vorstellen können. Beide zusammen waren ein Glücksfall für das ifo.

Meinhard Knoche hat seinen Dienst in der Poschingerstraße 5 Mitte der 1990er Jahre angetreten. Eine »gmahde Wiesn«, wie man in Bayern sagt, hat er damals nicht vorgefunden. Das Institut befand sich zu dieser Zeit in einer kritischen und herausfordernden Lage. Bei der Evaluation 1996–1998 durch den Wissenschaftsrat wurden ihm merkbare Defizite in der theoretischen Fundierung seiner empirischen Forschungsarbeit und

gutachterlichen Tätigkeit attestiert. Veröffentlichungen in anerkannten wissenschaftlichen Zeitschriften waren die Ausnahme. Die internationale Vernetzung war nur schwach ausgeprägt. Kaum eine Abteilung blieb von der Kritik unberührt. Ich erinnere mich noch sehr gut an die mehrtägige Begehung, an der ich als einer der Vertreter des Bayerischen Wirtschaftsministeriums teilzunehmen hatte.

In der Folge wurde das Institut von einer Forschungseinrichtung der Blauen Liste zu einer forschungsbasierten Serviceeinrichtung abgestuft. Für das Ansehen des Wissenschafts- und Wirtschaftsstandorts Bayern war das abträglich. Die Degradierung war deshalb nicht nur für die »Ifoten« schmerzlich, sondern auch für uns als Partner im Bayerischen Wirtschaftsministerium. Der damalige Bayerische Wirtschaftsminister Dr. Otto Wiesheu konnte in den Verhandlungen mit dem Wissenschaftsrat nur unter großen Mühe abwehren, dass das ifo Institut wie das HWWA in Hamburg ganz von der Blauen Liste gestrichen wurde.

Die Auswirkungen waren gravierend. Deutlich weniger Geld stand zur Verfügung. Die Mittel wurden um 30% gekürzt. Der Mitarbeiterstamm musste deshalb im Rahmen einer Rosskur drastisch abgebaut, eine Reihe von Abteilungen komplett geschlossen werden. Die ganze Arbeit des Instituts war neu zu organisieren. Mit einem Satz: Es standen harte, unbequeme Sanierungsmaßnahmen an. Auf der Ministerialseite war uns damals sehr bewusst: Das wird kein Selbstläufer. Das wird ein Kraftakt mit ungewissem Ausgang. Umso mehr hat uns der »Turnaround« beeindruckt und erleichtert, den das ifo Institut von 1998 an entschlossen eingeleitet und erfolgreich durchgeführt hat.

Was viele nicht für möglich gehalten hätten, ist gelungen. Nach der Jahrtausendwende hat das ifo Institut einen steilen Wiederaufstieg in die Spitze der nationalen und internationalen empirischen wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsinstitute geschafft. Die späteren Evaluationen wurden samt und sonders mit hervorragenden Ergebnissen absolviert. 2010 ist das ifo nach Beschluss der gemeinsamen wissenschaftlichen Kommission von Bund und Ländern wieder in die Riege der Forschungsinstitute zurückgekehrt. Die letzte Evaluation 2012/2013 durch den Senat der Leibniz-Gemeinschaft hat dieses Ergebnis mehr als eindrucksvoll bestätigt.

* Dr. Jürgen Hofmann, Ministerialdirigent a.D., Generalsekretär des Wirtschaftsbeirats der Union i.R., war Mitglied des Kuratoriums und des Nutzerbeirats des ifo Instituts.

Natürlich haben für diese bemerkenswert positive Entwicklung das wissenschaftliche Renommee und die Fähigkeiten von Hans-Werner Sinn eine herausragende Rolle gespielt. Aber: Wer hinter die Kulissen geblickt hat, wusste: Diese Entwicklung war auch das Verdienst des Verwaltungs- und Personalchefs Meinhard Knoche. Er hat die Finanzen des Instituts erfolgreich gemanagt. Mit der Gewinnung hochqualifizierter Doktoranden und Nachwuchswissenschaftler konnte die Basis für die massive Steigerung des wissenschaftlichen Outputs des Instituts gelegt werden. Eine wachsende Zahl von Artikeln in renommierten Zeitschriften ist dafür ebenso Beleg wie die merkbliche Zunahme von Vorträgen auf referierten Kongressen. Zahllose Beiträge zur Politikdebatte und zum wissenschaftlichen Service kamen hinzu. Die Medienarbeit auf alten und neuen »Kanälen« wurde von Jahr zu Jahr moderner und professioneller. Das alles und anderes mehr musste von Knoche mit dem Präsidenten zusammen orchestriert werden. Ich kann vor dieser Leistung nur den Hut ziehen.

Meinhard Knoche hat die Sitzungen des Verwaltungsrats und des Wissenschaftlichen Beirats ebenso akribisch und umsichtig organisiert wie die großen jährlichen Mitgliederversammlungen und die Kuratoriumssitzungen. Nichts stieß in all den Jahren auf Widerspruch oder berechnete Kritik, nichts ging schief. Dass das ifo bei den bereits erwähnten Evaluationen glanzvoll abgeschnitten hat, war auch das Verdienst einer generalstabsmäßigen internen Vorbereitung durch den zweiten Vorstand.

Dem Nutzerbeirat, dem ich selbst unter den Vorsitzenden Prof. Dr. Hans-Jürgen Vosgerau und Prof. Dr. Rolf Tschernig einige Zeit lang angehören durfte, hat er mit seinem Mitarbeiterstab zahlreiche zielführende Vorlagen für dessen Beratungen geliefert. Unsere Verbesserungsvorschläge wurden in den allermeisten Fällen aufgegriffen und umgesetzt. Die Nutzerfreundlichkeit der Datenbank DICE stand dabei ebenso im Focus wie das breite Printmedienangebot. Ausbau und

Modernisierung des Internetangebots bis hin zum Livestream von Vorträgen und Vorlesungen kamen hinzu. Heute bewegt sich ifo in puncto Kommunikation mit einer breiten Öffentlichkeit wie kein anderes empirisches Wirtschaftsforschungsinstitut auf der Höhe der Zeit. Meinhard Knoche hat auch daran großen Anteil.

Bayern gibt sich bekanntlich nicht mit Mittelmaß zufrieden. Seit Ministerpräsident Edmund Stoiber muss es »Champions-League« sein. CESifo mit seinem Forschungsnetzwerk von über 1 300 Mitgliedern weltweit spielt längst in der Champions-League der wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsinstitute. Das ist ganz wesentlich auch Meinhard Knoches Leistung. Er hinterlässt ein wohlbestelltes breites Feld. Darauf kann er stolz sein. Ich war und bin es mit ihm – zunächst als Partner im Wirtschaftsministerium und später beim Wirtschaftsbeirat der Union in Bayern

Ich habe Meinhard Knoche über zwei Jahrzehnte hinweg als außerordentlich integre und sympathische Persönlichkeit kennen und schätzen gelernt. Er war ein Macher, der seine Fähigkeiten und seine Arbeitskraft uneitel in den Dienst des ifo gestellt hat. Für das gute, vertrauensvolle und liebenswürdige Miteinander über zwei Jahrzehnte hinweg bin ich ihm dankbar. Die Zusammenarbeit mit Meinhard Knoche hat Spaß gemacht. Ich möchte ihn als beruflichen Wegbegleiter nicht missen.

Im neuen Lebensabschnitt, der vor ihm liegt, begleiten ihn meine besten Wünsche. Möge sich der Ruhestand seinen Präferenzen fügen, um es im Ökonomendeutsch ausdrücken. Langweilig wird ihm sicher nicht werden. Dazu hat er zu viele Interessen. Nicht zuletzt wird ihn seine wissenschaftliche Karriere, die er in den letzten Jahren neben seiner Managertätigkeit bei ifo vorangetrieben hat, in Schwung halten. In diesem Sinne ad multos annos.

Ich freue mich auf künftige Begegnungen.

Rolf Tschernig*

Der exzellente Kopilot des ifo



Rolf Tschernig

Meinhard Knoche lernte ich 2006 kennen, als ich das erste Mal an einer Sitzung des Nutzerbeirats teilnahm. Damals hatte Herr Knoche sich bereits elf Jahre erfolgreich für das ifo engagiert. Denn er wurde beim ifo 1995, noch unter der Präsidentschaft von Karl Heinrich Oppenländer als Vorstandsmitglied eingestellt, um einen fundamentalen Umstrukturierungsprozess beim ifo durchzuführen, der erforderlich war, um das ifo Institut zu erhalten. Das bedeutete u.a., viele Mitarbeiter entlassen zu müssen. Vier Jahre später hatte Herr Knoche diese Vorgabe zu einem großen Teil umgesetzt und damit aus meiner Sicht eine wesentliche Voraussetzung geschaffen, dass im Jahr 1999 Hans-Werner Sinn als fünfter Präsident des ifo Instituts gewonnen werden konnte, obwohl das Institut damals »lediglich« den Status einer Serviceeinrichtung der Leibniz-Gemeinschaft innehatte. Hans-Werner Sinn hatte die sehr anspruchsvolle Aufgabe, ifo wieder zu einem Forschungsinstitut der Leibniz-Gemeinschaft und darüber hinaus zu einem der angesehensten europäischen Wirtschaftsforschungsinstitute machen zu sollen. Beides gelang. 1999 begann also die Zeit eines äußerst erfolgreichen Pilotenduos: ifo-Pilot Hans-Werner Sinn mit dem ifo-Kopiloten Meinhard Knoche in der kaufmännischen Leitung. Und besonders erwähnen möchte ich auch, dass der sehr erfahrene und erfolgreiche Kopilot Herr Knoche trotz Erreichen der üblichen Altersgrenze noch für ein weiteres Jahr im ifo-Cockpit geblieben ist, als Clemens Fuest als sechster Präsident des ifo Instituts 2016 Hans Werner Sinn nachfolgte. Damit hat Herr Knoche auch einen wichtigen Anteil daran, dass der jüngste Wechsel auf dem Pilotensitz so reibungslos und erfolgreich gelingen konnte.

* Prof. Dr. Rolf Tschernig ist Inhaber des Lehrstuhls für Ökonometrie an der Universität Regensburg und seit 2006 Mitglied und seit 2008 Vorsitzender des Nutzerbeirats, seit 2017 Mitglied des wissenschaftlichen Beirats des ifo Instituts.

Was charakterisiert den so erfolgreichen und langjährigen Kopiloten Meinhard Knoche? Ich möchte hier von meiner Erfahrung als Mitglied und Vorsitzender (seit 2008) des Nutzerbeirats berichten.

Zuvor möchte ich jedoch noch kurz den Aufgabebereich des Nutzerbeirats skizzieren, dessen Gründung während der Zeit des ifo als Serviceeinrichtung erfolgte, da die Leibniz-Gemeinschaft für serviceorientierte Einrichtungen auch einen Beirat der Servicenutzer vorsieht. Aufgrund der positiven Erfahrungen mit dem Nutzerbeirat beschloss die Leitung des ifo, diesen auch nach der Umwandlung des Instituts zu einem Forschungsinstitut beizubehalten. Denn gemäß der Mission des ifo bilden i) die angewandte Wirtschaftsforschung, ii) die Beratung von Politik und Öffentlichkeit sowie iii) Dienstleistungen für Forscher, Wirtschaft, Staat und Öffentlichkeit die drei zentralen Aufgabebereiche des ifo. Entsprechend vielfältig sind die Nutzer der verschiedenen ifo-Produkte. Damit diese letztlich den verschiedenen Nutzern zugute kommen können, müssen sie, soweit wie möglich, auf die verschiedenen Nutzer zugeschnitten und für diese auch gut zugänglich und verständlich sein. Darüber hinaus sind auch neue Informations- und Erklärungsbedürfnisse der Nutzer zu erkennen und im Rahmen der ifo-Arbeits- und Forschungsschwerpunkte abzudecken. Das ifo bei diesen Aufgaben mit Feedback und Vorschlägen der Nutzergruppen sowie konstruktiver Kritik zu unterstützen, ist die zentrale Aufgabe des Nutzerbeirats. Mit Vertretern staatlicher Organe, von Wirtschaftsverbänden, von nationalen und internationalen Medien sowie der Wissenschaft und Forschung sind im Nutzerbeirat wesentliche Gruppen von Nutzern repräsentiert. Soweit möglich, bemühen sich die Mitglieder dabei, die Öffentlichkeit in ihrer ganzen Vielfalt zu repräsentieren.

Meinhard Knoche kam bei der Umsetzung der ifo-Mission eine ganz zentrale Rolle zu. Ihm oblag es, klare, verlässliche und effiziente Managementstrukturen zu entwickeln und zu etablieren, die gleichzeitig eine angenehme Arbeitsatmosphäre und ein positives Betriebsklima ermöglichen und gewährleisten, dass die ifo-Mitarbeiter bestens motiviert und erfolgreich arbeiten sowie flexibel auf Änderungen in den Aufgaben und der Organisationsstruktur reagieren können. Nur so konnten hervorragende Mitarbeiter auf allen Ebenen gewonnen und gehalten werden und die Vorga-

ben der Leibniz-Gemeinschaft und Empfehlungen der Beiräte umgesetzt werden.

Meinem Eindruck nach gelang dies Meinhard Knoche zusammen mit Hans-Werner Sinn und jetzt mit Clemens Fuest in exzellenter Weise. Mit dieser Einschätzung bin ich nicht allein. 2013 ernannte die Hochschule Weihenstephan-Triesdorf Meinhard Knoche zum Honorarprofessor. In der Begründung werden seine hervorragende Lehre und seine »besonderen Leistungen bei der Entwicklung und Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden auf dem Fachgebiet des Human Resource Managements« hervorgehoben. Davon hat das ifo fundamental profitiert.

Das unermüdliche Bestreben von Hans-Werner Sinn, wissenschaftliche Erkenntnisse zu vertiefen und praxistauglich zu machen, übernahm Meinhard Knoche für seinen Verantwortungsbereich im ifo und setzte es eindrucksvoll um. So leistete er seinen Beitrag, um sehr erfolgreiche Leiter einzelner ifo Zentren am ifo zu halten, wodurch in jüngerer Zeit der Zuschnitt der ifo Zentren stabil bleiben konnte. Dies ermöglichte Meinhard Knoche, sich verstärkt der Entwicklung von Projektmanagementstrukturen zu widmen, die seine umfangreiche Erfahrung eines erfolgreichen Managements von Projekten als auch deren Initiierung berücksichtigen.

Ein Ergebnis ist der 2015 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung genehmigte Projektantrag »Entwicklung, Umsetzung und Professionalisierung von Verwertungskonzepten in der außeruniversitären Wirtschaftsforschung«. Im Rahmen dieses Projekts sollen Managementstrukturen für Forschungsinstitute entwickelt werden, die den Informations- und Kommunikationsfluss sowohl zwischen den Instituten und der Politik als auch der Gesellschaft verbessern und ermöglichen, dass sich die Auswahl der Forschungsthemen und der Serviceleistungen stärker am gesellschaftlichen Bedarf orientieren kann. Letzteres ist eine Empfehlung der Leibniz-Gemeinschaft. Natürlich war dieses Projekt bereits mehrmals im Nutzerbeirat auf der Tagesordnung. An dieser Stelle möchte ich gerne erwähnen, dass die ifo-Leitung viele Vorschläge des Nutzerbeirats aufgegriffen und realisiert hat, was wiederum sehr motivierend für den Nutzerbeirat war.

Zum Abschluss möchte ich einen selektiven Überblick über die ständig ausgeweitete Servicepalette des ifo Instituts geben, wobei deren einzelnen Elemente regelmäßig im Nutzerbeirat evaluiert werden. Besonders traditionsreich ist hier die Erhebung, Aufbereitung und Bereitstellung konjunktureller Wirtschaftsdaten und -informationen, insbesondere die Erhebung und Verarbeitung von Umfragedaten. So basiert der ifo Geschäftsklimaindex, der seit 1972 veröffentlicht wird, auf Unternehmensbefragungen oder der 1981 eingeführte ifo World Economic Survey auf vierteljährlichen Befragungen von Experten weltweit. Die umfangreichen und weit zurückreichenden Umfragedaten des ifo nicht nur für die Berechnung der ifo-Indizes zu verwen-

den, sondern auch für die internationale empirische Wirtschaftsforschung in vielfältiger Weise nutzbar zu machen, war und ist ein wichtiges Anliegen des ifo, das von der Leibniz-Gemeinschaft nachdrücklich unterstützt wird, da es eine intensive gegenseitige Befruchtung von Forschung und Service ermöglicht.

Hieraus entstand die Idee, die Daten der ifo-Unternehmensbefragungen mit den Bilanzdaten der an den Umfragen teilnehmenden Unternehmen zu verknüpfen, um auf diese Weise für viele wissenschaftliche Fragestellungen eine bessere Datengrundlage zu schaffen und Wissenschaftlern unter Gewährleistung des Datenschutzes Zugang zu diesen Daten zu ermöglichen. Diese Idee wurde 2008 mit dem Economic & Business Data Center (EBDC) in Kooperation mit der Ludwig-Maximilians-Universität München realisiert. Das EBDC ist seit 2011 als Forschungsdatenzentrum des Rats für Sozial- und Wirtschaftsdaten akkreditiert. Mittlerweile umfasst die Servicefunktion des EBDC auch die Archivierung in der Forschung verwendeter Datensätze.

Ein weiterer Service des ifo Instituts ist die Zusammenstellung von Materialien zum internationalen Institutionenvergleich im Rahmen der Datenbank DICE – Database for Institutional Comparisons in Europe. DICE bietet dem Nutzer ländervergleichende, systematische Analysen von institutionellen Regulierungen, gesetzlichen Bestimmungen und deren Anwendungen für eine sehr breite Palette an ökonomischen Fragestellungen. Aus dem stetigen Bestreben, einen schnellen und verständlichen Zugang zu den Inhalten von DICE zu ermöglichen, entstand das DICE Visual Story Telling, das eine interaktive graphische Darstellung vieler DICE-Inhalte ermöglicht.

Zum Service des ifo gehört aber auch die klassische Aufgabe der Sammlung und Aufbereitung von nicht-selbsterhobenen Daten. Dazu zählt vor allem die graphische Aufbereitung makroökonomischer Daten und neuerdings eine Ressourcen-Datenbank des Zentrums für Energie, Klima und erschöpfbare Ressourcen.

Die Breitenbildung auf dem Gebiet der Ökonomie zu verbessern, ist ein weiteres wichtiges Anliegen des ifo. Hieraus entstand der ifo Wirtschaftskompass und die Rubrik »Aktuelles Stichwort« auf der ifo-Homepage. Im Entstehen ist auch ein Newsletter für Wirtschaftspädagogen.

Schließlich gibt es die große Mediathek der CESifo-Gruppe, deren Inhalte sich über Vorträge von internationalen Top-Wissenschaftlern, Vortragsreihen zu aktuellen wirtschaftspolitischen Themen bis hin zu Interviews mit ifo-Wissenschaftlern erstrecken. Damit wird Videomaterial für diverse Nutzergruppen bereitgestellt, zu denen Wissenschaftlern und Studenten ebenso wie Journalisten oder alle ökonomisch Interessierten gehören.

Einen zentralen Zugang zu allen ifo-Dienstleistungen muss die ifo-Homepage bieten. Deren Struktur und Design wird deshalb regelmäßig überprüft und bei entsprechendem Bedarf neu gestaltet. Ein grundlegendes

Ziel ist dabei immer die Verbesserung der Nutzerfreundlichkeit für die diversen Nutzergruppen des ifo.

Meinhard Knoche hat in meinen Augen einen essentiellen Anteil daran, dass all diese Projekte verwirklicht werden konnten. Seinen Managementfähigkeiten, seiner Effizienz und Verlässlichkeit und seinem unermüdlichen Einsatz, oft an Wochenenden, manchmal sogar die Urlaube einschließend, haben das ifo und die Nutzer der ifo-Dienstleistungen sehr, sehr viel zu verdanken!

Im Namen des Nutzerbeirats möchte ich Meinhard Knoche hierfür einen ganz herzlichen Dank aussprechen. Ich möchte dabei ebenso seiner Familie danken, die sein unermüdliches Engagement für das ifo Institut über mehr als zwei Jahrzehnte mitgetragen hat. Aber auch Meinhard Knoche musste viele seiner privaten Vorlieben zurückstellen. Für die Zukunft bin ich schon auf seine nächsten Projekte gespannt, vielleicht im Bereich der Rockmusik? Der Nutzerbeirat wünscht Meinhard Knoche viel Erfolg für all die neuen Vorhaben und weiterhin eine so exzeptionelle Energie und Gesundheit. Alles, alles Gute!

Clemens Fuest*

Die europäische Integration seit 1989: Trotz aller Herausforderungen eine Erfolgsgeschichte, an der die wissenschaftliche Politikberatung mitwirkt



Clemens Fuest

Zu den Interessengebieten von Meinhard Knoche gehört neben dem Feld der Personalpolitik das Thema Europa. Dabei geht es ihm auch, aber bei weitem nicht nur um die Perspektive des Wissenschaftsmanagers. Ihn interessiert im Kern die Frage, was zu tun ist, um Prosperität und friedliches Zusammenleben in Europa zu fördern. Die Wissenschaftler sieht er in besonderer Weise in der Pflicht, sich für das Thema Europa zu engagieren.

Im Jahr 1989, damals noch Justitiar bei der Konrad-Adenauer-Stiftung, veröffentlichte Meinhard Knoche als Herausgeber eine Studie mit dem Titel »Europa 1992: Durchbruch zur Europäischen Union« (Knoche 1989). Die Studie erschien in einer Reihe mit der Bezeichnung: »Wege zur europäischen Rechtsgemeinschaft«. Zur europäischen Entwicklung schreibt der Herausgeber: »Mit der im Juli 1987 in Kraft getretenen Einheitlichen Europäischen Akte wurde die Vollendung des Europäischen Binnenmarktes zum 31.12.1992 zur gemeinschaftlichen Verpflichtung, wurde die Europäische Union als Ziel der Gemeinschaft vertraglich bestätigt. Während der deutschen Ratspräsidentschaft im ersten Halbjahr 1988 wurde ... der Weg in den Binnenmarkt geebnet. Damit hat die Bundesrepublik Deutschland, repräsentiert durch ihren Bundeskanzler, »europäische Geschichte« (H.P. Schwarz) gemacht.« (Knoche 1989, S. 7) Ähnlich positiv äußert sich in der gleichen Publikation der ehemalige Generalsekretär der CDU und langjährige Vorsitzende der Konrad-Adenauer-Stiftung Bruno Heck »Heute sind wir uns alle einig, dass die Einheitliche Europäische Akte die Europäische Gemeinschaft vorangebracht hat, und wir sind überzeugt, daß wir,

auf ihr stehend, ans Ziel kommen werden: Europa ohne Grenzen.« (Heck 1989, S. 9)

In den 28 Jahren, die seit der Veröffentlichung der Studie vergangen sind, hat sich die Tonlage in der Debatte über die Zukunft der EU grundlegend geändert. Die Eurokrise, die Flüchtlingskrise, die im Jahr 2015 einen Höhepunkt erreichte, und der anstehende Austritt des Vereinigten Königreiches aus der EU haben die Staatengemeinschaft in ihren Grundfesten erschüttert. Hinzu kommt, dass die Regierungen einiger osteuropäischer Mitgliedstaaten zunehmend mit der EU in Konflikt geraten. Jean-Claude Juncker, der Präsident der Europäischen Kommission, hat vor diesem Hintergrund in seiner Rede zur Lage der Union im September 2016 von einer existenziellen Krise der EU gesprochen.

Wenn man heute auf das Jahr 1989 zurückblickt und darüber nachdenkt, welche Entwicklung der europäische Integrationsprozess seitdem genommen hat, dann könnte man zu dem Ergebnis kommen, dass dieses Jahr ambivalent war. Es war einerseits eines der glücklichsten Jahre in der Geschichte Europas – der Eiserne Vorhang fiel, und zwar nicht als Resultat eines Krieges, sondern als Ergebnis friedlicher Revolutionen mutiger Menschen in Mittel- und Osteuropa, die sich nicht damit abfinden wollten, in Unfreiheit zu leben.

Andererseits hatte der europäische Integrationsprozess damals mit dem Projekt der Vollendung des europäischen Binnenmarktes sein seitdem erfolgreichstes Projekt bereits auf den Weg gebracht. Was danach kam, wird gemeinhin als weitaus weniger erfolgreich angesehen. Dem könnte man entgegen, die Integration der ehemals kommunistischen Staaten Mittel- und Osteuropas in die EU sei ein weiterer großer Erfolg des Integrationsprozesses. Das ist sicher richtig, allerdings hat die Osterweiterung die Heterogenität der EU erheblich gesteigert und weitere Integrations-schritte erschwert.

Das Jahr 1989 war für den europäischen Einigungsprozess auch insofern ein Schicksalsjahr, als es ein Jahr war, in dem in der britischen Politik und Öffentlichkeit tiefe Risse im Verhältnis zum europäischen Integrationsprozess sichtbar wurden. Der Prozess der wachsenden Distanzierung des Vereinigten Königreiches von Europa hat in dieser Zeit begonnen. Im Herbst des Jahres 1988 hatte die damalige britische Premierministerin Margaret Thatcher in Brügge am Collège d'Europe eine Rede über Europa gehalten, in der sie sich – auch

* Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Fuest ist seit April 2016 Präsident des ifo Instituts und Professor für Nationalökonomie und Finanzwissenschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

für ihre eigene Partei und einige ihrer Minister überraschend hart – gegen Pläne zur Vertiefung der Europäischen Gemeinschaft aussprach. Die Idee einer bundesstaatlichen Ordnung Europas mit einer starken Zentralmacht in Brüssel hat sie scharf zurückgewiesen.¹

Es war vor allem das Projekt der Europäischen Währungsunion, das bei Margaret Thatcher auf Ablehnung stieß. Dass sie die Weichen dafür gestellt hat, dass das Vereinigte Königreich nicht Mitglied der Währungsunion wird, sieht man heute nicht nur dort als weitblickende und richtige Entscheidung. Aber gleichzeitig hat Margaret Thatcher eine Distanzierung ihres Landes von der EU eingeleitet, die letztlich zum Brexit-Referendum geführt hat.

1989 war nicht zuletzt auch deshalb ein ambivalentes Jahr für die europäische Integration, weil mit dem Fall des Eisernen Vorhangs und der folgenden Auflösung des Warschauer Pakts die militärische Bedrohung Westeuropas durch Russland nachließ und damit eine wichtige Motivation für die Vertiefung der politischen Integration wegfiel. Derzeit sorgt der wachsende Druck, der von Russland ausgeht, immerhin dafür, dass das Interesse der Europäer an gemeinsamer Außen- und Sicherheitspolitik wieder zunimmt.

Der wichtigste Integrationsschritt, der nach 1989 kam, war die mit dem Vertrag von Maastricht im Jahr 1992 besiegelte Europäische Währungsunion. Sie sollte die Mitgliedstaaten einander näher bringen und über die Währung die politische Integration Europas voranbringen. Heute muss man sagen, dass dieser Plan nicht aufgegangen ist. Im Verlauf der im Jahr 2010 ausgebrochenen Verschuldungskrise ist es zu massiven Konflikten unter den Mitgliedstaaten gekommen. Vor allem in den von der Krise am härtesten betroffenen Staaten Südeuropas ist die politische Unterstützung für das europäische Integrationsprojekt in der Bevölkerung erodiert. Gleichzeitig führt in Nordeuropa der Eindruck, dass europäische Vereinbarungen und Regeln wenig gelten, zu wachsendem Misstrauen und abnehmender Bereitschaft, weiteren Integrationsschritten zuzustimmen.

Auf wirtschaftlichem Gebiet liegt die größte Herausforderung der EU zweifellos darin, die Europäische Währungsunion zu stabilisieren. Die Auffassungen darüber, was zu tun ist, um dieses Ziel zu erreichen, divergieren stark. Sie divergieren nicht nur unter Wissenschaftlern und politischen Parteien, auch unter den Mitgliedstaaten sind unterschiedliche und teils gegensätzliche Positionen klar erkennbar.

Im Jahr 2012 hat Meinhard Knoche vor dem Hintergrund der Verschuldungskrise im Euroraum gemeinsam mit einer Gruppe von Koautoren einen Aufsatz publiziert, der sich mit den Ursachen der Krise und notwendigen Maßnahmen zu ihrer Überwindung beschäf-

tigt (Belloni, Berger und Knoche 2012).² Der Beitrag macht deutlich, dass es sich bei der Krise nicht nur um einen Einbruch des Investorenvertrauens handelt, der trotz guter Fundamentaldaten Banken und Staaten an den Rand der Zahlungsunfähigkeit treibt. Ein reiner Mangel an Vertrauen an den Kapitalmärkten könnte durch staatliche Interventionen wie etwa Zusagen von Kreditlinien und Notkredite an Banken seitens der nationalen Notenbanken überwunden werden. Tatsächlich liegt das Problem vor allem in strukturellen Verwerfungen in Form mangelnder Wettbewerbsfähigkeit und übermäßiger Verschuldung.

Zur Lösung dieser Probleme schlägt der Beitrag eine Reformagenda vor, ein Insolvenzverfahren für Staaten, gezielte Hilfen zur Modernisierung der Verwaltung, mehr Eigenkapital für Banken, er sieht aber auch ein Verfahren für den Austritt aus der Eurozone vor.

Diesen Reformvorschlägen ist die Politik größtenteils nicht nachgekommen. Stattdessen hat die EZB mit dem OMT-Programm den privaten Käufern von Staatsanleihen eine Art Ausfallgarantie zugesagt. Außerdem wurde ein umfangreiches Programm zum Aufkauf von Staatsanleihen auf den Weg gebracht. Zwar wären Anleihenkäufe im Rahmen des OMT-Programms an ein ESM-Programm gebunden, und das aktuelle Staatsanleihenkaufprogramm enthält Vorkehrungen für die Haftung der nationalen Notenbanken, falls Anleihen ausfallen. Aber all das verhindert nicht, dass die Solidarhaftung in der Eurozone erheblich ausgeweitet worden ist. Die Kombination aus gemeinsamer Haftung und weitgehend dezentralen Entscheidungsbefugnissen in der Wirtschafts- und Finanzpolitik kann auf Dauer kaum zu einer stabilen wirtschaftlichen Entwicklung führen. Es gehört zu den grundlegenden Prinzipien funktionierender Governance, dass Haftung und Kontrolle zusammenfallen sollten.

Die Weiterentwicklung der Europäischen Währungsunion wird auch in den kommenden Jahren im Mittelpunkt der wirtschaftspolitischen Diskussionen stehen. Die EU muss außerdem den Brexit bewältigen und sich stärker in den Politikfeldern engagieren, in denen europäisches Handeln einen Mehrwert erbringt, also beispielsweise in der Außen- und Sicherheitspolitik, in der Energie- und Umweltpolitik oder in der Entwicklungshilfe.

Es gehört zu den zentralen Aufgaben der Institutionen der wissenschaftlichen Politikberatung, an der Entwicklung dieser Reformagenda mitzuwirken. Meinhard Knoche hat in den 22 Jahren seiner Tätigkeit beim ifo Institut entscheidend dazu beigetragen, dass Informationen und Forschungsergebnisse aus dem ifo in der deutschen und internationalen Debatte über die Weiterentwicklung der europäischen Integration nicht mehr wegzudenken sind.

¹ Sie hat das unter anderem so formuliert: »We have not successfully rolled back the frontiers of the state in Britain, only to see them re-imposed at a European level with a European super-state exercising a new dominance from Brussels.«, <http://www.margaretthatcher.org/document/107332>.

² Es handelt sich hierbei um die Bogenberger-Erklärung: Ergebnisse der Strategiesitzung der Kuratoren der ifo-Freundesgesellschaft und des Vorstands des ifo Instituts in Bogenberg, Obertaufkirchen, am 15. Oktober 2011.

Im letzten Jahr der Tätigkeit von Meinhard Knoche als ifo-Vorstand hat das ifo Institut mit der Errichtung des europäischen Forschungsnetzwerks *EconPol Europe* einen entscheidenden Schritt zur Stärkung seiner europaweiten Vernetzung und seines Einflusses auf die wirtschaftspolitische Diskussion auf europäischer Ebene unternommen. Meinhard Knoche hat sich massiv für den Aufbau dieses Netzwerks eingesetzt. Ohne sein Engagement als Motor und Ideengeber von der Antragsphase bis zur Gestaltung und Errichtung des Netzwerks, getragen von seiner Begeisterung für das Thema Europa, wäre *EconPol Europe* nicht entstanden. Nun existiert es, und das ifo Institut wird besser denn je in der Lage sein, daran mitzuwirken, dass die trotz der verschiedenen Rückschläge und Herausforderungen insgesamt höchst erfolgreiche Geschichte der europäischen Integration weitergeht.

LITERATUR

Belloni, A., R. Berger und M. Knoche (2012), »Europäische Währungsunion: Thesen und notwendige Schritte zur Krisenbewältigung«, in: J. Braml, St. Mair und E. Sandschneider (Hrsg.), *Außenpolitik in der Wirtschafts- und Finanzkrise*, Oldenbourg-Verlag, München, 317–328.

Heck, B. (1989), »Europa 1992 – Raum ohne Grenzen – Grußworte« in: M. Knoche (Hrsg.), *Europa 1992: Durchbruch zur Europäischen Union: Wege zur europäischen Rechtsgemeinschaft*, Band 3, Görres, Koblenz, 9.

Knoche, M. (Hrsg.) (1989), *Europa 1992: Durchbruch zur Europäischen Union: Wege zur europäischen Rechtsgemeinschaft*, Band 3, Görres, Koblenz.

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.

Oliver Falck*

Digitalisierung vernetzt Wirtschaft und Wissenschaft



Oliver Falck

Die Digitalisierung und insbesondere das Internet haben unser Leben grundlegend verändert. Wir bestellen Bücher, Kleidung und inzwischen sogar Lebensmittel online, tippen mehr auf unseren Smartphones, als wir damit telefonieren, und ohne diese Geräte wären wir in einer fremden Stadt hilflos. Auch Unternehmensstrukturen verändern sich durch die Digitalisierung grundsätzlich. Mit dem Stichwort Industrie 4.0 verbinden viele Beobachter gar die nächste industrielle Revolution. Aber auch die empirische Wirtschaftsforschung wandelt sich mit der Digitalisierung. Sie ist nicht nur Forschungsgegenstand, sondern verändert auch die Art und Weise, wie wir forschen. Ziel dieses Beitrags ist es, einen kurzen Überblick zum aktuellen Stand der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung zum Thema Digitalisierung zu geben und zu beschreiben, wie der Wissenschaftsmanager Meinhard Knoche als Vision das Thema Digitalisierung in der CESifo-Gruppe vorangebracht hat.

DIGITALISIERUNG IN DER WIRTSCHAFT

Moderne Kommunikationsnetze fördern die Verbreitung von Informationen, die Entwicklung sowie Adoption von Innovationen und tragen dadurch zu Wirtschaftswachstum bei. In einer empirischen Studie haben Nina Czernich, Tobias Kretschmer, Ludger Wößmann und ich vor einigen Jahren versucht, den Wachstumsbeitrag durch Breitbandinfrastruktur, die den Zugang zu schnellem Internet ermöglicht, zu quantifizieren (vgl. Czernich et al. 2011). Basierend auf jährli-

chen Daten von 25 OECD-Ländern über den Zeitraum 1996 bis 2007, finden wir, dass Breitbandinfrastruktur ein wichtiger Einflussfaktor für das Pro-Kopf-Wirtschaftswachstum ist. Eine Erhöhung der Breitbandnutzerrate in der Bevölkerung um 10 Prozentpunkte hat das jährliche Pro-Kopf-Wirtschaftswachstum um 0,9 bis 1,5 Prozentpunkte erhöht.

Die schnelle Verbreitung von Informationen über moderne Kommunikationsnetze geht also über die Senkung von grundlegenden Koordinationskosten hinaus, die durch die Sprachtelefonie erreicht wurde. So trägt Breitbandinfrastruktur zur Verbreitung neuer Ideen und Informationen bei und fördert dadurch den Wettbewerb um und die Entwicklung von neuen Produkten und Geschäftsmodellen. Der beschleunigte Austausch von Informationen ermöglicht sowohl eine bessere Nutzung bestehenden Wissens als auch die Gewinnung neuer Erkenntnisse – dadurch wächst der Wissensstand schneller an.

Die moderne volkswirtschaftliche Wachstumstheorie sieht in der Generierung neuen Wissens und im technologischen Fortschritt die entscheidenden Treiber wirtschaftlichen Wachstums. Schnelles Internet via Breitbandinfrastruktur kann durch verschiedene Kanäle auf Wachstum wirken: Erstens kann schnelles Internet zu einer Erhöhung der innovativen Kapazitäten einer Volkswirtschaft beitragen, die wiederum zur Entwicklung von potenziell wachstumsfördernden neuen Produkten und Prozessen führen. Zweitens kann die vereinfachte Weitergabe von Informationen die Adoption und Diffusion neu entwickelter Technologien erleichtern, was wiederum das Wirtschaftswachstum fördert. Drittens können aus Kombinationen von Breitbandinfrastruktur mit anderen Technologien wie etwa Informationstechnologien neue Produkte und Organisationsstrukturen entstehen, die ebenfalls die Produktivität von Firmen erhöhen können (für eine ausführliche Diskussion vgl. Czernich et al. 2009).

Es gibt aber auch Kritiker, die davon ausgehen, dass die Wachstumseffekte durch die Digitalisierung überschätzt werden. Robert Gordon von der amerikanischen Northwestern Universität ist davon überzeugt, dass die Informationstechnik keine so revolutionäre Universaltechnologie ist wie etwa die im 18. Jahrhundert entwickelte Dampfmaschine oder die Elektrizität (starke Verbreitung im 19. Jahrhundert) oder der Verbrennungsmotor.

* Prof. Dr. Oliver Falck ist Leiter des ifo Zentrums für Industrieökonomik und neue Technologien, Programmdirektor des CESifo-Forschungsnetzwerks, Kofeiter des ifo-LMU Economics & Business Data Center (EBDC) und Professor für Volkswirtschaftslehre, insb. Empirische Innovationsökonomik, an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

In der Tat ermitteln wir die Wachstumseffekte des Internets für einen Zeitraum, der weitgehend durch hohe jährliche Produktivitätszuwächse gekennzeichnet war. Seit Mitte der ersten Dekade der 2000er Jahre lassen sich diese Produktivitätszuwächse allerdings nicht mehr beobachten. Was könnten aber die möglichen Ursachen für fehlende weitere Wachstumsimpulse des Internets, die über seine Einführungsphase hinausgehen, sein? Es lassen sich meines Erachtens drei mögliche Ursachen anführen: Erstens, in der Einführungsphase des Internets konnten Wachstumsimpulse durch einfache internetbasierte Innovationen realisiert werden. Die bahnbrechenden internetbasierten Innovationen stehen noch aus; aber ihre Einführung wird möglicherweise durch das institutionelle Umfeld behindert. Zweitens, fehlende Fähigkeiten der Bevölkerung im Umgang mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien bremsen die Wachstumsimpulse. In der Tat sind im Durchschnitt über alle OECD Länder 25% der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter »digitale Analphabeten«. Dabei handelt es sich weder um ein reines Alters- noch ausschließlich um ein Bildungsproblem (vgl. Falck, Heimisch und Wiederhold 2016). Drittens, eng verbunden mit dem vorhergehenden Argument ist die Beobachtung, dass die Digitalisierung auf dem Arbeitsmarkt Gewinner und Verlierer erzeugt (vgl. Falck 2017). Das ist kein neues Phänomen, sondern wurde von Wirtschaftshistorikern auch schon für die Einführung anderer Universaltechnologien wie der Elektrizität konstatiert. Neu ist allerdings, dass sich durch das Internet und insbesondere soziale Medien Widerstand gegen die technologischen Entwicklungen innerhalb von Unternehmen, aber auch generell unter den potenziellen Verlierern leichter formieren lässt, wie Siemens Vorstandsvorsitzender Joe Kaeser in einem Interview mit der *WirtschaftsWoche* vom 24. April 2017 treffend ausführt. Gerade deshalb ist es wichtig, einen offenen Diskurs über die Vor- und Nachteile der Digitalisierung zu führen. Dabei geht es nicht zuletzt um die Frage, wie die Institutionen der Sozialen Marktwirtschaft in einer digitalisierten Welt aussehen.

DIGITALISIERUNG ALS GEGENSTAND DER EMPIRISCHEN WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

Die empirische Wirtschaftsforschung kann mit Evidenz zu den Auswirkungen der Digitalisierung zu einer Versachlichung dieses Diskurses beitragen. In der Tat hat sich in den letzten Jahren eine zunehmende Anzahl an Ökonomen mit den (positiven und negativen) Auswirkungen der Digitalisierung beschäftigt. Dabei geht es u.a. um die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Wirtschaftswachstum, auf die Produktivität und Organisation in Unternehmen, auf den Wettbewerb, im Bildungssystem, auf dem Arbeitsmarkt, auf Hauspreise, auf die Gesundheit, auf die Kriminalität, auf das Wahlverhalten oder auf das Sozialverhalten (für einen Literaturüberblick vgl. Falck, Gold und Heblich 2014). Diese

Liste veranschaulicht, dass die Informations- und Kommunikationstechnologie nicht nur eine Universaltechnologie ist, sondern auch ein Universalthema, das eine Vielzahl von Feldern in den Wirtschaftswissenschaften betrifft.

Mit dem neuen Präsidenten Clemens Fuest und der treibenden Kraft im Hintergrund, Meinhard Knoche, hat die empirische Wirtschaftsforschung zu Digitalisierungsfragen innerhalb der CESifo-Gruppe ein starkes Gewicht erhalten. So beschäftigt sich der von mir am ifo Institut geleitete Forschungsbereich »Industrieökonomik und neue Technologien« schwerpunktmäßig mit Digitalisierungsfragen. Im CESifo-Forschungsnetzwerk wurde jüngst ein neuer Bereich zu »Economics of Digitization« gegründet. Das CESifo-Forschungsnetzwerk ist mit mehr als 1 300 Mitgliedern das weltweit zweitgrößte Forschernetzwerk seiner Art. Im Rahmen des CESifo-Gästeprogramms werden Wissenschaftler von den weltweit besten volkswirtschaftlichen Fakultäten mit ifo-Forschern bei Projekten und Publikationen zum Thema Digitalisierung kooperieren. Im Rahmen des neuen Bereichs »Economics of Digitization« wird CESifo darüber hinaus eine jährliche wissenschaftliche Konferenz zu diesem Themengebiet organisieren. Die diesjährige vom Center for Economic Studies (CES) organisierte Munich Lectures in Economics wird von Susan Athey, Professorin an der Universität Stanford und wirtschaftswissenschaftliche Beraterin von Microsoft, gehalten. Auch im Rahmen der Nachwuchsförderung spielt das Thema Digitalisierung eine zunehmende Rolle. So fand im Mai dieses Jahres der erste Doktoranden-Workshop zu »Economics of Digitization« statt. Dieser ist eine gemeinsame Initiative von CESifo, Paris-Tech, Toulouse School of Economics und der Université de Liège. All diese Aktivitäten ermöglichen ifo-(Nachwuchs-)Forschern den regen Austausch mit und die Einbindung in die internationale wirtschaftswissenschaftliche Gemeinschaft auf dem Gebiet der Digitalisierung.

DIGITALISIERUNG IN DER WISSENSCHAFT

Die Digitalisierung ist nicht nur Gegenstand der empirischen Wirtschaftsforschung, sondern hat diese grundlegend verändert. Durch die Digitalisierung sind große administrative Mikrodatensätze (z.B. die Statistik der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Bundesagentur für Arbeit) für Forschungszwecke verfügbar gemacht worden. Die Gründung von Forschungsdatenzentren hat hierbei einen großen Beitrag geleistet. Gleichzeitig hat die Zunahme von Rechenleistung bei fallenden Hardware-Preisen Analysen auf Basis dieser Datensätze in der Breite erst ermöglicht. Mit den neuen technischen Möglichkeiten durch die Digitalisierung (z.B. Textanalysen, *digital finger printing*) und dem »Internet der Dinge« werden noch viel größerer Datensätze entstehen, die nicht nur für neue Geschäftsmodelle von großem Interesse sind, sondern auch für die Forschung. Gleichzeitig sind neue Methoden (z.B.

machine learning) zur Analyse solcher Datensätze auf dem Vormarsch.

Die Digitalisierung ermöglicht auch neue Möglichkeiten der Datenarchivierung. Die Regeln guter wissenschaftlicher Praxis erfordern, dass veröffentlichte Forschungsergebnisse jederzeit repliziert werden können. Dies sollte gleichermaßen für Grundlagenforschung wie für Auftragsforschung gelten. Dies ist bis heute für eine Vielzahl von Studien nicht möglich (vgl. Chang und Li 2015), obwohl mit der Digitalisierung eine professionelle Archivierung von Forschungsdaten erleichtert wurde. Die konsequente Archivierung von Forschungsdaten ist dabei nicht nur ein Mittel wissenschaftlicher Selbstkontrolle, sondern ermöglicht auch innovative Anschlussforschung.

Meinhard Knoche hat diese Entwicklungen frühzeitig erkannt und die Gründung und Weiterentwicklung des LMU-ifo Economics & Business Data Center (EBDC) zu seinem Thema gemacht. Das EBDC wurde im Herbst 2007 als gemeinsame Plattform der Ludwig-Maximilians-Universität München und des ifo Instituts ins Leben gerufen. Es verfolgt das Ziel, der Forschung relevante Datenbestände (u.a. ifo-Unternehmensbefragungsdaten) bereitzustellen. Das Datenangebot wurde am EBDC sukzessive ausgebaut. So wurden die ifo-Daten mit den Finanzdaten des Anbieters Amadeus – Bureau van Dijk verknüpft, und das EBDC beherbergt eine Außenstelle des Bayerischen Landesamts für Statistik. In Zukunft soll insbesondere die Infrastruktur ausgebaut werden, die die treuhänderische Archivierung von Forschungsdaten und den Zugang zu diesen Daten zu Replikationszwecken ermöglicht. Nicht zuletzt soll das EBDC zu einem Kompetenzzentrum für die Analyse von Massendaten werden. Dabei geht es sowohl um die Bereitstellung einer Hochsicherheitsinfrastruktur für das Datenmanagement als auch um die Bereitstellung von Expertise im Management und der Analyse von Massendaten.

Der digitale Wandel verändert somit nicht nur unseren Alltag und das Wirtschaftsleben grundlegend, er erfasst zunehmend auch die Welt der Forschung und Wissenschaft. Das ifo Institut ist aus heutiger Sicht für diesen Wandel bereit und gut gerüstet – und dies ist zu großen Teilen der vorausschauenden Planung und Initiative von Meinhard Knoche zu verdanken.

LITERATUR

Chang, A.C. und P. Li (2014), »Is Economics Research Replicable? Sixty Published Papers from Thirteen Journals Say Usually Not«, Finance and Economics Discussion Series 2015-083, Divisions of Research & Statistics and Monetary Affairs Federal Reserve Board, Washington, DC.

Czernich, N., O. Falck, T. Kretschmer und L. Wößmann (2009), »Breitbandinfrastruktur und wissensbasiertes volkswirtschaftliches Wachstum«, *ifo Schnelldienst* 62(23), 29–34.

Czernich, N., O. Falck, T. Kretschmer und L. Wößmann (2011), »Broadband Infrastructure and Economic Growth«, *Economic Journal* 121(552), 505–532.

Falck, O. (2017), »Does broadband infrastructure boost employment?«, *IZA World of Labor*, verfügbar unter: <https://wol.iza.org/articles/does-broadband-infrastructure-boost-employment/long>.

Falck, O., R. Gold und S. Heblich (2014), »E-lections: Voting Behavior and the Internet«, *American Economic Review*, 104, 2238–2265.

Falck, O., A. Heimisch und S. Wiederhold (2016), »Returns to ICT Skills«, OECD Education Working Papers, No. 134, OECD Publishing, Paris.

Andreas Peichl*

Bessere Daten für die Wissenschaft!



Andreas Peichl

Durch den harten »Knextit« geht am ifo eine Ära zu Ende. Ich habe das Wirken von Meinhard Knoche zwar meistens nur aus der Ferne verfolgt und erst im letzten halben Jahr in den Verhandlungen über meinen Wechsel ans ifo direkt mit ihm zu tun bekommen. Gleichwohl habe ich schon sehr früh gemerkt, dass Meinhard Knoche immer alles gibt, um die Bedingungen für die Wissenschaftler am ifo (und auch an der LMU) zu verbessern. Eines seiner zentralen Themen hierbei ist der Zugang zu Daten, was man beispielsweise am LMU-ifo Economics & Business Data Center (EBDC) sieht. In diesem kurzen Beitrag argumentiere ich, dass es zwar in den letzten Jahren schon einige Fortschritte in der Datenverfügbarkeit in Deutschland gegeben hat, gleichzeitig aber noch weitere Anstrengungen erforderlich sind, um den Wissenschaftsstandort Deutschland international kompetitiv zu machen.¹

Wir brauchen eine bessere Datenlage für die Wissenschaft in Deutschland. Hierfür gibt es zwei Hauptgründe:

1. Der Wissenschaftsstandort Deutschland ist in Gefahr! In anderen Ländern tut sich einiges; nicht nur Skandinavien, wo man traditionell eine bessere Datenverfügbarkeit hat, sondern auch die USA und das UK ermöglichen deutlich mehr und besseren Zugriff auf administrative Daten (von Entwicklungsländern gar zu schweigen) – unter Berücksichtigung des Datenschutzes.
2. Bessere Politikberatung: Durch bessere Forschung mit besseren Daten können wir bessere evidenzbasierte Wirtschaftspolitik (-beratung) bieten. Und

das nützt allen Bürgerinnen und Bürgern und Unternehmen in Deutschland.

Die Datenlage in Deutschland ist besser als z.B. vor 20 Jahren. Aber »besser« ist nicht gleich »sehr gut«. Gerade im internationalen Vergleich mit anderen hochentwickelten Volkswirtschaften schneidet Deutschland schlecht ab. Deshalb muss noch mehr getan werden, insbesondere damit dem Wissenschaftsstandort Deutschland im internationalen Wissenschaftswettbewerb keine noch größeren Nachteile entstehen.

Begünstigt durch die technologische Entwicklung hat in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung seit Mitte der 1990er Jahre ein kontinuierlicher Schwenk weg von Befragungsdaten und hin zu administrativen Prozessdaten stattgefunden (vgl. Chetty 2012).

Der Zugang zu statistischen Daten hoher Qualität, insbesondere administrativen Daten der amtlichen Statistik, ist für eine effektive und internationalen Standards genügende wissenschaftliche Politikberatung entscheidend. Evidenzbasierte Politikberatung auf Basis von quasi-experimentellen Forschungsdesigns zur Etablierung kausaler Zusammenhänge erfordert dringend qualitativ hochwertige, große Mikrodatensätze. Erst der Zugriff auf große administrative Datensätze ermöglicht die Anwendung modernster empirischer Methoden, auf deren Basis Erkenntnisse für die evidenzbasierte wirtschaftspolitische Beratung abgeleitet werden können. Administrative Daten weisen drei entscheidende Stärken auf:

1. Sie bilden in der Regel die Grundgesamtheit der jeweiligen Wirtschaftssubjekte ab (beispielsweise alle der Umsatzsteuer unterliegenden Firmen), so dass allgemein gültige Aussagen gemacht werden und heterogene Effekte Berücksichtigung finden können.
2. Sie basieren nicht auf Selbstaussagen wie fragebogenbasierte Daten und sind somit genauer und weniger fehleranfällig.
3. Eine Verknüpfung über die Zeit über beispielsweise Sozialversicherungs- oder Steuernummern ist möglich, so dass lang- und kurzfristige Reaktionen auf Politikreformen gemessen werden können.

Solche administrative Daten sind in Deutschland jedoch für Forschungszwecke nur sehr eingeschränkt verfügbar. Positiv hervorzuheben ist das Datenangebot des Forschungsdatenzentrums der Bundesagentur für Arbeit, das Mikrodaten der Sozialversicherungs-

* Prof. Dr. Andreas Peichl ist Leiter des ifo Zentrums für Konjunkturforschung und Befragungen.

¹ Dieser Artikel basiert teilweise auf Drechsel-Grau, Peichl und Schmid (2015), vgl. auch Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (2015) für Möglichkeiten zur Verbesserung der Datenlage in Deutschland.

meldungen der Wissenschaft zugänglich macht. Auch die Forschungsdatenzentren der Statistischen Ämter der Länder stellen eine Vielzahl von Daten zur Verfügung. Dazu gehören auch Daten im Bereich Steuern, aber gerade in diesem Bereich gibt es Potenzial für erhebliche Verbesserungen. Ein Hauptproblem des bestehenden Angebots ist aus wissenschaftlicher Sicht zum einen die fehlende horizontale Verknüpfung verschiedener Datensätze (beispielsweise Körperschafts-, Gewerbesteuer- und Umsatzsteuerstatistik sowie Unternehmensregisterdaten). Zum anderen fehlt in der Regel eine vertikale Verknüpfung über die Zeit zu Paneldaten. Wissenschaftlich sind jedoch gerade diese Informationen essentiell. Die zeitliche Verknüpfung ist entscheidend, um sowohl die kurzfristige als auch die mittel- und langfristige Reaktion von Wirtschaftssubjekten auf Politikreformen zu messen. Die horizontale Verknüpfung ist wichtig, damit eine Vielzahl von Informationen berücksichtigt werden können. Bestehende Datensätze aus einer Quelle, wie beispielsweise das Umsatzsteuerpanel, enthalten nur Informationen, die für das jeweilige Politikinstrument (hier die Umsatzsteuer) relevant sind. Wichtige andere Informationen (wie z.B. Gewinn oder Investitionen) sind jedoch nicht enthalten, und nur durch die Verknüpfung verschiedener Datensätze ist eine umfassende Analyse möglich. Eine solche Analyse ist erforderlich, um die Auswirkungen von Reformen zu analysieren, die für die Wirtschaftspolitik von besonderem Interesse sind, so beispielsweise die Auswirkungen von Steueränderungen auf Investitionen, Arbeitsplätze oder auch Steuereinnahmen.

Verknüpfungen über Datensätze hinweg erlauben darüber hinaus auch Qualitätskontrollen und Kostensenkungen für administrative Prozesse. Thomsen und Holmøy (1998) zeigen etwa für Norwegen, dass sich die Datenqualität durch die Verknüpfung verschiedener Datensätze deutlich erhöht hat.

Aufgrund des fehlenden Datenangebots fällt Deutschland im internationalen Vergleich insbesondere hinter skandinavische Länder, aber auch die Vereinigten Staaten oder das Vereinigte Königreich, zurück. Die entsprechende Ausweitung des Datenangebots würde einen substantiellen wissenschaftlichen Fortschritt bedeuten und die Attraktivität des Forschungsstandorts Deutschlands insgesamt sichtbar erhöhen.

Eine verstärkte Forschung mit deutschen administrativen Daten würde auch die Möglichkeiten der evidenzbasierten Politikberatung in Deutschland erheblich verbessern. Administrative Daten erlauben es, vielfältige wirtschaftspolitische Fragestellungen zu untersuchen, da Firmen und Individuen über den Zeitablauf verfolgt werden können. So können z.B. Einflussfaktoren für Unternehmensgründungen und -schließungen sowie die Standortwahl von Unternehmen untersucht werden: Welche Rolle spielen hierbei veränderte (steuerliche) Rahmenbedingungen? Wie reagieren Unternehmen auf die Bereitstellung von Infrastruktur oder lokalen öffentlichen Gütern? Welchen Einfluss haben

wirtschaftspolitische Maßnahmen auf Investitionsentscheidungen? Warum verlagern Unternehmen ihren Produktionsstandort nach Osteuropa oder Asien? Die durch die Forschung mit administrativen Daten gewonnenen Erkenntnisse können somit gezielt genutzt werden, um die Attraktivität des Standortes Deutschland zu verbessern.

Es ist jedoch klar, dass die Bereitstellung verknüpfter administrativer Paneldaten für die Wissenschaft mit Kosten verbunden ist. Auch sind die in Deutschland hohen Anforderungen an den Datenschutz und das Steuergeheimnis zu berücksichtigen. Skandinavische Verhältnisse wird es sicherlich nicht geben. Aber auch in Ländern mit Steuergeheimnis und hohen Datenschutzstandards sind teilweise mehr Daten zugänglich und insbesondere Verknüpfungen über Datensätze hinweg möglich. Vielfach geschah dies im Rahmen langjähriger Prozesse. Finnland etwa hat im Zuge der Umsetzung der EU-Verordnung über europäische Statistiken große Schritte hin zu weitgehenden Datenzugangsmöglichkeiten unternommen. In der Folge wurde eine Kommission gegründet, die insbesondere zum Ziel hatte, der Wissenschaft besseren Datenzugang zu bieten, um auf dieser Grundlage die wirtschaftspolitische Beratung zu verbessern. Großbritannien und die USA sind gute Beispiele für Länder mit hohen Geheimhaltungspflichten und dennoch umfangreichen Datenzugängen. Erreicht wird dies in beiden Ländern etwa durch hausintern von den Steuerbehörden selbst eingerichtete Datenzentren. Die Forschungsdatenzentren der Bundesagentur für Arbeit haben bereits langjährige Erfahrung mit entsprechenden Modellen. Auch in Deutschland wären entsprechende Modelle denkbar, in denen die bestehenden Datensätze nur in den Finanzverwaltungen selbst einsehbar sind. Es sei auch noch darauf hingewiesen, dass die wissenschaftliche Analyse nicht an einzelnen Unternehmen oder Individuen interessiert sind, sondern im Rahmen von ökonomischen Analysen an Mittelwerten entweder über die Gesamtpopulation oder über bestimmte Gruppen.

Die Erfahrungen anderer Länder könnten insofern auch als Pilotprojekt dienen, den Datenzugang zu amtlichen Daten in Deutschland weiter zu verbessern und damit die evidenzbasierte wirtschaftspolitische Beratung zu stärken. Dies wäre sicherlich im Sinne von Meinhard Knoche!

LITERATUR

- Chetty, R. (2012), »Time Trends in the Use of Administrative Data for Empirical Research«, NBER Summer Institute, Juli.)
- Drechsel-Grau, M., A. Peichl und K.D. Schmid (2015), »Bessere Daten für die Wirtschafts- und Sozialforschung – eine Erwiderung«, *Wirtschaftsdienst* 95(12), 864–867.
- Thomsen, I. und A.M.K. Holmøy (1998), »Combining Data from Surveys and Administrative Record Systems. The Norwegian Experience«, *International Statistical Review* 66(2), 201–221.
- Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) (2015), *Möglichkeiten zur Verbesserung der statistischen Datengrundlage zur Beschreibung höchster Einkommen und Vermögen*, Gutachten für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, ZEW, Mannheim.

Helmut Rainer*

Die Entwicklung des Bereichs Sozialpolitik und Arbeitsmärkte zum ifo Zentrum für Arbeitsmarkt- und Bevölkerungsökonomik (2000–2015)



Helmut Rainer

Als Meinhard Knoche vor 22 Jahren seine Tätigkeit als Vorstandmitglied des ifo Instituts aufnahm, fand er eine Institution mit verkrusteten Strukturen, wenig Innovationskraft und geringer wissenschaftlicher Exzellenz vor. Um letztere zu fördern und dem ifo wieder mehr akademisches Renommee zu verleihen, war Herr Knoche maßgeblich daran beteiligt, den 1997 in Kraft tretenden Kooperationsvertrag mit der Ludwig-Maximilians-Universität München auszuarbeiten. Dieser klug durchdachte und zukunftsweisende Schritt ist als Grundsteinlegung dessen zu betrachten, wofür das ifo heute steht: Die vorbildhafte Verknüpfung weltweit anerkannter akademischer Forschung mit praktischer Politikberatung.

Als 1999 auch Hans-Werner Sinn zum ifo kam, setzte sich dieser Wandlungsprozess verstärkt fort. Er brachte viele strukturelle Neuerungen mit sich und machte auch vor der personelseitigen Neuaufstellung keinen Halt. In diesem Zuge übernahm Martin Werdinger im Jahr 2000 die Leitung des Bereichs *Sozialpolitik und Arbeitsmärkte*. Dieser war im Rahmen der Umstrukturierung des ifo Instituts erst ein Jahr zuvor neu geschaffen worden.

Im Fokus der inhaltlichen Themensetzung stand zunächst das vor großen Herausforderungen stehende **soziale Sicherungssystem** der Bundesrepublik. Durch hohe Arbeitslosigkeit und eine sich verändernde Altersstruktur der Bevölkerung war der Sozialstaat an seine finanziellen Belastungsgrenzen gestoßen, wodurch auch sein Handlungsspielraum eingeschränkt wurde. In diesem Kontext wurde es als zentrale Aufgabe des Bereichs aufgefasst, insbesondere die **Sozialversicherung und die Sozialhilfe** einer kritischen Untersuchung

* Prof. Helmut Rainer, Ph.D., ist Leiter der ifo Zentrums für Arbeitsmarkt- und Bevölkerungsökonomik und Professor für Volkswirtschaftslehre, insb. Sozialpolitik und Arbeitsmärkte, an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

hinsichtlich ihrer längerfristigen Zukunftsfähigkeit zu unterziehen – mit dem Ziel, konkrete **Reformvorschläge** für die finanzielle Stabilisierung des Sozialstaates auszuarbeiten und der Politik Handlungsoptionen aufzuzeigen.

Des Weiteren war bereits 2000 das Themenfeld **Migration und deren Auswirkungen auf die Arbeitsmärkte** für den Bereich von inhaltlicher Relevanz. Anlässlich der EU-Osterweiterung war das ifo beauftragt, die Potenziale der dadurch zu erwartenden Zuwanderung zu schätzen und damit einhergehende Problemfelder aufzuzeigen. Außerdem plädiert das ifo Institut in seinem Bericht dafür, den Zugang zu Sozialleistungen für Zuwanderer verzögert zuzulassen, jedoch generell einen raschen EU-Beitritt der mittel- und osteuropäischen Länder zu unterstützen.

Grundsätzlich war der Bereich in seiner Anfangszeit stark finanzwissenschaftlich ausgerichtet. Dies spiegelte sich u.a. in intensiven Kooperationen mit dem ifo Bereich *Öffentlicher Sektor* wider.

Die **finanzielle Tragfähigkeit der staatlichen Alterssicherungssysteme** wurde in diesem Zusammenhang ein weiteres Kernthema des Bereichs und ist unter Herrn Werdings Schirmherrschaft intensiv untersucht worden. Hierbei beschränkte sich die Forschung des Bereichs nicht allein auf Deutschland, sondern umfasste auch **internationale Vergleiche des demographischen Alterungsprozesses in Industriestaaten**, die durch die Zusammenarbeit in hochkarätigen internationalen Forschungsk Kooperationen zustande kamen.

Im Jahr 2002 gelang dem Bereich – in enger Zusammenarbeit mit Hans-Werner Sinn – ein medienwirksamer Coup: Mit dem **Konzept der »Aktivierenden Sozialhilfe«** unterbreitete das ifo einen Reformvorschlag, der zuerst maßgeblich in den Bericht der Hartz-Kommission einfluss und schließlich auch im Hartz-IV-Gesetz wiederzufinden war. Die zentralen Elemente des Konzepts waren die Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe für erwerbslose, jedoch erwerbsfähige Leistungsbezieher. Für diese sollten durch die Umstellung von einem Lohnersatzsystem auf ein Lohnergänzungssystem Anreize geschaffen werden, eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen.

Zwar kritisierte Sinn das endgültige Gesetz anfangs als nicht weitreichend genug. Doch als sich im Laufe des letzten Jahrzehnts herauskristallisierte, dass sich

die Arbeitsmarktsituation aufgrund der Reformen signifikant erholt hatte, wick die Kritik dem Stolz auf die aktive und positive Politikgestaltung.

Im Auftrag des Bundesfinanzministeriums erstellte der Bereich 2004 eine Modellrechnung zur **Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen**. Angesichts der absehbaren Alterung der Bevölkerung wird in den Modellen die Entwicklung der Staatsverschuldung simuliert und darauf hingewiesen, dass eine Ausgabensenkung zur Haushaltskonsolidierung dringend zu empfehlen wäre. Ferner wird die Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 empfohlen. Eine Maßnahme, die sich wenig später in einem Gesetz wiederfand.

Familienpolitische Themenstellungen fanden seit 2005 Eingang in den Bereich, eine Tendenz, die unter Prof. Rainers Ägide einen weiteren Ausbau erfahren sollte.

Zunächst standen jedoch fiskalpolitische Überlegungen im Vordergrund: Das ifo Institut errechnete die fiskalische Bilanz von Kindern im Kontext des deutschen Steuer- und Sozialsystems mit dem Ergebnis eines Bilanzüberschusses von 77 000 Euro gegenüber Dritten, die durch Geburt und Erziehung eines Kindes generiert werden. Auf dieser Basis wurden konkrete Handlungsempfehlungen für die Politik erarbeitet, darunter u.a. der Ausbau kinderbezogener Renten.

Mit dem Antritt des neuen Bereichsleiters Helmut Rainer im Jahr 2010 verlagerten sich die inhaltlichen Schwerpunkte des Bereichs. Diese inhaltliche Neuausrichtung mündete letztendlich in der Umbenennung des Bereichs in *ifo Zentrum für Arbeitsmarkt- und Bevölkerungsökonomik*.

War es unter Martin Werding die wirtschaftspolitische Beratung, die im Vordergrund stand, so wurde fortan die **theoretische und empirische Wirtschaftsforschung** auf den Gebieten der **Arbeitsmarkt- und Familienökonomik** als zentrale Aufgabe gesehen, wobei der Verknüpfung von **theoretischer Analyse und mikroökonomischer Überprüfung** besonderer Wert beigemessen wird.

Innerhalb des Themenkomplexes der Arbeitsmarktökonomik wird die theoretische Analyse und Untersuchung von **Arbeitsmarktfriktionen**, unter zur Hilfenahme von Such- und Matching-Modellen, zum Forschungsgegenstand. Die **Migration und Integration von Zuwanderern** wird als weiterer arbeitsmarktökonomischer Schwerpunkt untersucht.

Im Kontext der Familienökonomik beschäftigt sich der Bereich mit der Fragestellung, wie sich sozial- und familienpolitische Maßnahmen auf das Arbeitsangebot von Eltern auswirken, wie zum Beispiel eine öffentlich geförderte Kinderbetreuung oder monetäre staatliche Leistungen. Auf Basis der resultierenden Forschungsergebnisse kann der Bereich Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf bewerten und daraus Handlungsempfehlungen ableiten.

Auch welche Einflussfaktoren bei **Fertilitätsentscheidungen** zum Tragen kommen, ist Gegenstand der Analyse des Bereichs. Bedingt durch den demographi-

schen Wandel ist es von höchster Relevanz festzustellen, wie staatliche Familienleistungen, gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen und Arbeitsbedingungen auf das Fertilitätsverhalten Einfluss nehmen.

Folgend werden einige der wichtigsten drittmittel-finanzierten Projekte der letzten Jahre grob umrissen. Sie lassen erkennen, dass es dem Bereich erfolgreich gelungen ist, sein Profil zu schärfen und gesamtgesellschaftlich relevante Themenkomplexe wissenschaftlicher Analyse zu unterziehen. Eine wichtige Rolle haben dabei mikroökonomische Evaluationsstudien gespielt, die es zulassen, kausale Effekte von Politikmaßnahmen zu identifizieren.

2011 übergab eine Sachverständigenkommission nach fast zweijähriger Arbeit den **8. Familienbericht** an seinen Auftraggeber, das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Unser Zentrum nahm bei diesem Bericht die Funktion der Geschäftsstelle ein. In dieser Funktion hat der Bereich die Kommission organisatorisch betreut, gleichzeitig aber auch wesentliche inhaltliche Beiträge geliefert. Dies betrifft insbesondere die empirische Unterfütterung der Diskussionen, der Fachgespräche und des Berichtes selbst. Unter dem Titel »Zeit für Familie« werden die Möglichkeiten und Notwendigkeiten einer Familienzeitpolitik erörtert. Diese soll vor allem darauf hinwirken, die Zeitsouveränität von Eltern zu erhöhen, und betrifft in erster Linie den großen Themenkomplex der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Der Bericht plädiert in diesem Zusammenhang dafür, einerseits die Kinderbetreuungsinfrastruktur weiter auszubauen und andererseits flexible Arbeitszeitmodelle zu fördern.

Im Auftrag des BMFSFJ untersuchte der Bereich 2010 den Ausbau der **institutionalisierten Kinderbetreuung** hinsichtlich der Erfüllung der familienpolitischen Ziele »Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Wahlfreiheit«, »Wirtschaftliche Stabilität und soziale Teilhabe von Familien« sowie »Steigerung der Geburtenrate/Erfüllung von Kinderwünschen«. Zu diesem Zweck wurden umfangreiche Individualdaten des SOEP miteinander verglichen und ausgewertet. Eines der zentralen Resultate legt nahe, dass sich eine verbesserte Betreuungssituation eindeutig positiv auf die Erwerbsbeteiligung von Müttern auswirkt. Bei Müttern mit Kindern unter sechs Jahren konnte vor allem die vermehrte Aufnahme einer Teilzeitbeschäftigung festgestellt werden. Für Mütter von Schulkindern schlug sich der Ausbau der Ganztagesbetreuung in erster Linie in der Ausdehnung der Erwerbstätigkeit nieder. Durch die gesteigerte Arbeitsmarktpartizipation der Mütter konnte gleichzeitig eine verbesserte Einkommenssituation der Haushalte erreicht werden. Im Hinblick auf das Fertilitätsverhalten konnte nachgewiesen werden, dass ein 10%iger Anstieg der Betreuungsquote in Krippen zu einem Fertilitätsanstieg um 2,4% im Folgejahr und 3,5% zwei Jahre später führte. Die Ex-post-Evaluation konnte somit der institutionalisierten Kinderbetreuung eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und

Beruf, eine gesteigerte wirtschaftlichen Stabilität sowie einer Geburtenratenerhöhung zuschreiben.

2012 beendete der Bereich eine vom BMFSFJ und vom Bundesministerium der Finanzen in Auftrag gegebene Evaluation von **Kindergeld und Kinderfreibeträgen**. In der Studie wird untersucht, welche Effekte die beiden familienpolitischen Leistungen haben im Hinblick auf die Zielbereiche »Vereinbarkeit von Familie und Beruf«, »Wirtschaftliche Stabilität und soziale Teilhabe von Familien«, sowie »Geburtenrate/Erfüllung von Kinderwünschen«. Abschließend wurde eine Effizienzanalyse durchgeführt. Es konnte die 1996 umgesetzte Kindergeldreform genutzt werden, um die Effekte auf die Ziele identifizieren zu können.

Die Ergebnisse der Wirkungsanalyse zeigen, dass mit der Erhöhung des Kindergeldes negative Beschäftigungseffekte für Mütter einhergehen. Diese ergeben sich maßgeblich durch die Aufgabe von Vollzeit zugunsten von Teilzeitbeschäftigungen. Die Erwerbsquoten bleiben jedoch stabil. Die wirtschaftliche Situation bleibt durch die Kindergelderhöhung unverändert, da der Verlust durch die verminderte Erwerbstätigkeit nicht vollständig durch die erhöhten Kindergeldzahlungen ausgeglichen wird. Lediglich für alleinerziehende Mütter konnte nachgewiesen werden, dass die Kindergeldreform positive Effekte auf ihre finanzielle Situation hat. Dies ergibt sich, da diese Gruppe von Müttern nicht mit einer Arbeitszeitreduktion reagierte.

Die Wirkungsanalyse gibt weder einen Hinweis auf eine verbesserte soziale Teilhabe von Familien, noch auf Effekte hinsichtlich der Geburtenrate. Die Effizienzanalyse ergab, dass die tatsächlichen Kosten einer Kindergeldreform in etwa doppelt so hoch sind wie die nominalen Kosten.

2015 beendete der Bereich eine Studie zum Thema **Arbeitsmarktunsicherheit**. Man ging der Frage nach, inwiefern befristete Beschäftigungsverhältnisse das Fertilitätsverhalten und die mentale Gesundheit junger Erwachsener beeinflussen. Es konnte nachgewiesen werden, dass Frauen, die mit befristeten Arbeitsverträ-

gen ins Berufsleben starten, die Geburt des ersten Kindes aufschieben. Auch fühlen sich befristet beschäftigte junge Frauen öfter gestresst und unter Druck. Für Männer konnten keine durch befristete Beschäftigung ausgelösten negativen Effekte auf ihr Familiengründungsverhalten oder ihre mentale Gesundheit nachgewiesen werden.

Im Rahmen unseres aktuellen, durch die Leibniz-Gemeinschaft finanzierten Großprojekts **»Ökonomische Unsicherheit und Familie«** ist die Fragestellung, inwiefern die makroökonomische Wirtschaftslage mit familienrelevanten Entscheidungen, wie z. B. dem Fertilitätsverhalten, und der Gesundheit von Kindern in Zusammenhang steht.

In **Deutschland 2017** (Auftraggeber: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) untersucht der Bereich die Einstellungen und Verhaltensweisen ost- und westdeutscher Bürgerinnen und Bürger. Zentral ist dabei die Fragestellung, inwiefern sich die Sichtweisen, beispielsweise auf Politik und Wirtschaft oder auch gesellschaftliche Normen, in der Zeit seit der Wiedervereinigung entwickelt haben: Sind Angleichungstendenzen auszumachen oder driften sie weiter auseinander? Ausführliche empirische Untersuchungen sollen abschließend die Basis für politische Handlungsempfehlungen liefern.

Herr Knoche begleitete nicht nur die Veränderung der thematischen Ausrichtung des Bereichs immer mit großem Enthusiasmus, sondern leistete darüber hinaus ambitioniert Unterstützung bei der Akquise der umrissenen Projekte. Seine langjährige Erfahrung mit komplizierten und langwierigen Bewerbungsprozessen war immens wertvoll, und erfolgreiche Akquisitionen sind immer auch dank des Engagements und des Erfahrungsschatzes Herrn Knoches geglückt. Auch sein proaktives Personalmanagement hat dazu beigetragen, dass der Bereich heute mit seinen 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, darunter sechs Doktorandinnen und Doktoranden, für die Zukunft ausgezeichnet aufgestellt ist.

Karen Pittel*

Das ifo Institut, der Klimawandel und die Energiewende



Karen Pittel

»Mögest Du in interessanten Zeiten leben!« – dieses chinesische Sprichwort beschreibt die letzten beiden Jahrzehnte aus der Sicht meines Forschungsbereichs, des *ifo Zentrums für Klima, Energie und erschöpfbare Ressourcen*, ausgezeichnet. Sie brachten neue Themen und neue Herausforderungen, die uns Umwelt- und Ressourcenökonominnen noch für Jahre beschäftigen werden. Zur gleichen Zeit waren es die Jahre, in denen Meinhard Knoche das ifo Institut als Vorstand leitete und die thematische Neuausrichtung des Zentrums aktiv begleitete. Ich möchte diesen Artikel daher gerne dazu nutzen, die von Meinhard Knoche begleitete Entwicklung nachzuzeichnen und sein berufliches wie auch persönliches Engagement in diesem Zusammenhang hervorzuheben – inkl. seiner persönlichen CO₂-Bilanz!

Kommen wir aber kurz zum obigen Sprichwort zurück. Aus meiner Sicht und aus Sicht meiner Kollegen waren (und sind) es interessante Zeiten: Spannende Forschungsthemen, interessante Politikimplikationen und mehr als genug Arbeit für die kommenden Jahre. Umwelt- und Ressourcenökonominnen werden allerdings genau dann aktiv, wenn es Probleme mit Umweltverschmutzung und Ressourcenknappheit gibt, und so kann »interessant« aus Sicht von Wirtschaft und Gesellschaft durchaus negativ besetzt sein. Allerdings ist das obige Sprichwort in China auch nicht als wohlmeinender Wunsch, sondern als Fluch gemeint.

Die beiden interessantesten und auch wichtigsten Themen der letzten Jahre – und da besteht unter Umwelt- und Ressourcenökonominnen Einigkeit – sind die Klimapolitik auf internationaler Ebene sowie die Energiewende auf nationaler Ebene. Die zunehmende

* Prof. Dr. Karen Pittel ist Leiterin des ifo Zentrums für Energie, Klima und erschöpfbare Ressourcen und Professorin für Volkswirtschaftslehre, insbes. Energie, Klima und erschöpfbare natürliche Ressourcen, an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

Bedeutung der beiden Themen spiegelt sich auch in unserer Forschung wider.

Obwohl umweltökonomische Themen im Hause eine lange Tradition haben, erfuhr dieser Forschungszweig im Laufe des letzten Jahrzehnts eine grundlegende Neuausrichtung. So waren die Themen Umwelt-, Verkehrs- und Regionalpolitik vor nicht allzu langer Zeit noch in einem Forschungsbereich vereint; Energiethemata waren Thema der Branchenforschung, und der Klimawandel spielte eine eher untergeordnete Rolle. Erst nach einer Reihe von Umstrukturierungen und der Verschmelzung mit der Taskforce *Klimawandel und Energiepolitik* entstand das Forschungszentrum, wie wir es heute kennen. Während dieses langwierigen und teilweise auch komplizierten Prozesses haben das Zentrum, und seit 2010 auch ich persönlich, immer wieder von der aktiven Unterstützung Meinhard Knoches profitiert. Werfen wir also einen genaueren Blick auf die beiden Hauptthemen des *ifo Zentrums für Klima, Energie und erschöpfbare Ressourcen*.

KLIMAWANDEL UND KLIMAPOLITIK

Spätestens seit der Verabschiedung des Kyoto-Protokolls auf der UN-Klimakonferenz 1997 stellt die Klimapolitik das singulär wohl wichtigste Thema der ökonomischen Forschung zu Umwelt- und Ressourcenthemata dar. So ist der Klimawandel nach dem britischen Ökonomen Sir Nicholas Stern das größte und weitreichendste Marktversagen, das die Welt je gesehen hat (vgl. Stern 2006). Die Komplexität dieses Themas geht weit über das hinaus, was Umweltökonominnen in der Vergangenheit beschäftigt hat. Entwicklung, Auswirkungen und Bekämpfung des Klimawandels sind nicht nur von ökonomischer Unsicherheit geprägt, sondern auch von physikalischen, biologischen und technologischen Risiken. Globale Institutionen, die zur effizienten Bekämpfung des Klimawandels notwendig wären, fehlen. Und als ob dies nicht schon genug wäre, ist der Klimawandel ein extrem langfristiges und damit inhärent intertemporales Problem.

Am ifo Institut erfuhr die Thematik Klimapolitik zunehmende Bedeutung, nachdem unser ehemaliger Präsident, Prof. Hans-Werner Sinn, durch seine Publikationen zum *grünen Paradoxon* die lange vernachlässigte Angebotsseite auf den Märkten für fossile Energieressourcen in den Fokus von Wissenschaft und Politik

rückte. Weitere Forschung in diesem Bereich stellte eine der Hauptaufgaben der Taskforce *Klimawandel und Energiepolitik* dar. Seit dem Jahr 2008, in dem der erste Artikel zum grünen Paradoxon erschien, sind eine Fülle von wissenschaftlichen Arbeiten zu diesem Thema entstanden, und auch das ifo Institut hat sich im Rahmen von Forschungsprojekten und Publikationen an der Debatte beteiligt. Während sich nun mein Forschungszentrum der Herausforderung der neuen Thematik widmete, war es Meinhard Knoche, der uns fördertechisch und administrativ und nicht zuletzt durch sein persönliches Vorbild immer wieder den Rücken stärkte. Insbesondere zu erwähnen sei sein Einsatz bei der äußerst mühseligen Akkreditierung des ifo Instituts als Beobachter bei den UN-Klimakonferenzen.

Wenden wir uns aber dem persönlichen Beitrag Prof. Knoches zum Klimaschutz zu. Jedem, der schon einmal seinen individuellen CO₂-Fußabdruck berechnet hat (z.B. auf den Seiten des Umweltbundesamtes) weiß, wie stark die persönlichen Lebensgewohnheiten den eigenen CO₂-Ausstoß beeinflussen. Fernreisen, Autonutzung und Heizverhalten mögen hier als einige von vielen möglichen Beispielen dienen. Laut Umweltbundesamt führen die Konsumgewohnheiten eines durchschnittlichen Deutschen zu CO₂-Emissionen in Höhe von 11,6 Tonnen CO₂ (t CO₂) pro Jahr (vgl. Umweltbundesamt 2017). Die größten Einzelposten sind dabei Mobilität und Wärme. Wieso ich das betone? Weil gerade in diesen Bereichen Prof. Knoche den Mitarbeitern des ifo als Vorbild dienen kann. (Dies heißt natürlich nicht, dass er sich nicht auch in anderen Lebensbereichen vorbildhaft verhält – dies unterliegt jedoch selbst im Zeitalter der Digitalisierung der Vertraulichkeit.)

Viele Mitarbeiter des ifo – mich leider eingeschlossen – überkommt am frühen Morgen, wenn es in Richtung Arbeit geht, immer wieder eine gewisse Faulheit. Diese endet mit absehbarer Regelmäßigkeit darin, dass die bequemste Methode gewählt wird, sich zum Arbeitsplatz zu begeben: mit dem heißgeliebten, aber leider auch CO₂-intensiven Automobil. Zugegebenermaßen gibt es viele ifo-Mitarbeiter, die umweltbewusster handeln und Bus, Tram oder Fahrrad wählen. Allerdings wohnen die meisten dieser Mitarbeiter relativ nah am ifo Institut. Es gibt nur wenige – ja, ich vermute nur einen – ifo-Mitarbeiter, der sich auch von 33 km Arbeitsweg nicht schrecken lässt und im Sommer mit dem Fahrrad ans ifo kommt. Sie ahnen es bereits: Meinhard Knoche. Kombiniert man die Anreise per Fahrrad im Sommer mit der Nutzung des öffentlichen Personennahverkehrs in Frühjahr, Herbst und Winter, führt seine Verkehrsmittelwahl zu Einsparungen von satten 2,5 t CO₂ gegenüber dem Auto.¹ Dies entspricht den jährlichen CO₂-Emissionen eines Brasilianers (vgl. Weltbank 2017) oder eines einfachen Fluges nach Miami. Aber nicht nur in dieser Hinsicht ist Prof. Knoche vorbildhaft.

Während andere im Urlaub in ferne Länder reisen und die Landschaft vom Mietwagen aus genießen, verbringt Prof. Knoche seine Urlaube regelmäßig auf dem – und Sie ahnen es bereits – Fahrrad. Selbst bei einer Anreise mit dem Auto nach Mittelitalien spart dies gegenüber der bei Deutschen so beliebten Auto- und Flugreise durch den amerikanischen Westen fast 6 t CO₂, dem Äquivalent der jährlichen CO₂-Emissionen eines durchschnittlichen Italieners. Allerdings wählt Prof. Knoche für einen erheblichen Teil seines Jahresurlaubs sogar eine noch CO₂-ärmere Variante: Er nimmt den Urlaub gar nicht erst.

Natürlich ist auch Prof. Knoche bewusst, dass ein Verzicht auf Flugreisen beruflich nicht immer so einfach ist wie privat. Internationale Forschungsreisen gehören zum Kerngeschäft eines führenden Wirtschaftsforschungsinstituts. Ein Verzicht auf Flugreisen ist daher selbst bei Nutzung modernster Kommunikationsmittel nicht immer praktikabel. Am ifo ist es allerdings möglich, die entstandenen Emissionen zu kompensieren. Was in Wirtschaft und Forschung durchaus nicht selbstverständlich ist, wurde am ifo durch die Unterstützung von Prof. Knoche möglich.

Nur ein weiteres Beispiel der Vorbildfunktion von Prof. Knoche sei genannt: Aktuelle Studien haben bestätigt, dass hohe Energieeinsparungen im Heizungsbereich durch eine einfache Verhaltensänderung zu erreichen sind: Das Abstellen der Heizung, wenn die Fenster geöffnet werden. Nun, Prof. Knoche hat dieses System bereits seit Jahren perfektioniert: Er stellt die Heizung gar nicht erst an. Diese Aussage kann zwar nicht anhand direkter Beobachtungen verifiziert werden, erfüllt aber dennoch das Kriterium der Evidenzbasierung. (Wie alle Kollegen bestätigen können, die sich im Winter länger im Büro von Prof. Knoche aufhalten durften. Brrr!)

Kommen wir jedoch zum zweiten Thema, das nicht nur uns am ifo, sondern auch den Rest der Republik in den letzten Jahren eingehend beschäftigte: die deutsche Energiewende.

DIE ENERGIEWENDE

Spätestens seit dem Nuklearunfall von Fukushima und dem darauf folgenden Beschluss zum Ausstieg aus der Kernkraft steht die Energiewende im Zentrum der Aufmerksamkeit von Politik und Gesellschaft. Allerdings begann die Energiewende de facto schon weit vorher, sogar schon bevor Prof. Knoche ans ifo kam. Die Einführung des Stromeinspeisungsgesetzes für grünen Strom im Jahr 1990 und des EEGs im Jahr 2000 datierten ebenso vor Fukushima wie das Energiekonzept der Bundesregierung aus dem Jahr 2010. Allerdings rückte erst der Ausstieg (vom Ausstieg vom Ausstieg) aus der Atomenergie im Jahr 2011 den geplanten Umbau des Energiesystems in den Fokus der Öffentlichkeit. Am ifo spiegelt sich diese Entwicklung in den Forschungsaktivitäten des ifo Zentrums für *Klima, Energie und erschöpfbare Ressourcen* wider. Selbst der Name des Zentrums

¹ Zur dieser und den folgenden Berechnungen von CO₂-Emissionen wurde der CO₂-Rechner des Umweltbundesamtes herangezogen (vgl. Umweltbundesamt 2017).

wurde an die neue inhaltliche Schwerpunktsetzung angepasst: Seit 2013 ersetzt »Energie« den allgemeineren Begriff »Umwelt« im Zentrumsnamen. Die Integration energiepolitischer Fragestellungen wurde von Prof. Knoche immer aktiv gefördert und mit Interesse verfolgt. Ob es um die Beantragung von Projektgeldern, die Suche nach perfekten Mitarbeitern oder um die Bereitstellung von Mitteln für internationale Workshops ging, Prof. Knoche hat die Initiativen meines Zentrums immer unterstützt.

Auch die Einführung einer neuen Veranstaltungsreihe für die interessierte Öffentlichkeit, die »Energiepolitischen Workshops«, ist auf seine Initiative zurückzuführen. In Kooperation mit der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf, an der er (in seiner Freizeit!) unterrichtet, und seit letztem Jahr der TU München, werden in halbjährlichem Rhythmus aktuelle Themen der energiepolitischen Debatte aufgegriffen. Von Energiespeichern über Kohlekraft bis Bioenergie sind verschiedenste Themen von Vertretern aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft aufgegriffen und diskutiert worden. Prof. Knoche bringt sich und seine Erfahrung dabei regelmäßig in die Themenfindungsprozesse ein. Auch auf wissenschaftlicher Ebene hat er das Thema Energiepolitik immer wieder gefördert. So war es möglich, im Jahr 2016 eine weitere Seminarserie zu energie- und umweltökonomischen Themen einzurichten, bei der das ifo Institut mit dem Center for Energy Markets der TU München zusammenarbeitet.

Wie sieht es nun aber mit den persönlichen Anstrengungen von Prof. Knoche aus, die Ziele der Energiewende zu erreichen? Ich muss den geneigten Leser diesbezüglich leider enttäuschen. Nicht weil es nichts Positives zu berichten gäbe, sondern weil mir schlicht die Informationen dazu fehlen. Ich weiß nicht, ob er beispielsweise eine Solaranlage auf dem Dach hat, sein Haus energetisch saniert hat oder ein verbrauchsarmes Auto fährt. Dass er zur Reduktion von Klimaemissionen und Energieverbrauch durch sein

vorbildhaftes Verhalten im Bereich Wärme und Mobilität beiträgt, wissen wir allerdings schon aus dem vorigen Abschnitt. Mit den Bereichen Wärme und Mobilität hat er sich zudem die zwei Bereiche der Energiewende ausgesucht, die mit den größten Herausforderungen verbunden sind. Großes Lob!

Ein Artikel voll des Lobes ist zwar schön, aber auch irgendwann langweilig. Daher zum Schluss zumindest eine kritische, wenn auch nicht wirklich ernst gemeinte, Anmerkung: Die ifo Band und ihr Stromverbrauch. Ja, Sie haben richtig gelesen, das ifo Institut hat eine eigene Band. Auf wessen Initiative die Gründung dieser Band zurückgeht, ahnen Sie vermutlich: Prof. Knoche. Warum ich die Band erwähne? Schon um diesen Artikel glaubwürdig zu machen, muss ich zumindest ein Beispiel anführen, in dem Prof. Knoches Verhalten den Stromverbrauch des Instituts erhöht hat. Leider bin ich trotz Online-CO₂-Rechner nicht in der Lage gewesen, den Stromverbrauch von Verstärkern, E-Gitarren und Bühnenbeleuchtung auch nur näherungsweise abzuschätzen (diese wichtigen Kategorien fehlen auf den Seiten des Umweltbundesamtes). Ich bin aber überzeugt, dass der Stromverbrauch der Band die Energieeinsparungen, zum Beispiel der ifo-Fahrräder, überkompensiert. Allerdings erfüllt diese Behauptung nicht die Anforderungen an evidenzbasierte Forschung. Nun ja, es muss ja auch noch Arbeit für die Zukunft geben. Mögen die Zeiten interessant bleiben!

LITERATUR

Stern, N. (2006), *Stern Review on the Economics of Climate Change*, verfügbar unter: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/stern-review_index.htm, aufgerufen am 6. Juni 2017.

Umweltbundesamt (2017), *CO₂-Rechner*, verfügbar unter: <http://www.uba.co2-rechner.de>, aufgerufen am 6. Juni 2017.

Weltbank (2017), *CO₂ emissions (metric tons per capita)*, verfügbar unter: <http://data.worldbank.org/indicator/EN.ATM.CO2E.PC>, aufgerufen am 6. Juni 2017.

Gabriel Felbermayr*, Jasmin Gröschl** und Erdal Yalcin***

Die Internationalisierungsagenda des ifo Zentrums für Außenwirtschaft: Mit vollster Unterstützung durch Meinhard Knoche



Gabriel Felbermayr



Jasmin Gröschl



Erdal Yalcin

Das ifo Zentrum für Außenwirtschaft ist ein relativ junger Bereich am ifo Institut, der 2008 aus dem Bereich »Umwelt und Verkehr« herausgelöst und als »Außenhandel und ausländische Direktinvestitionen« in das Organigramm des Instituts eingefügt wurde. Dies erfolgte auf Initiative des damaligen Bereichsleiters Prof. Dr. Peter Egger. Dieser neue, maßgeschneiderte Bereich war mit Abstand der kleinste am ganzen ifo Institut. Zu Beginn umfasste er einen einzigen promovierten Mitarbeiter und nur einige wenige Doktoranden.

Als Peter Egger 2009 auf eine Professur an die schweizerische Konjunkturforschungsstelle (KOF) der eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich berufen wurde, stand die Konstruktion zur Disposition. Der Vorstand des ifo Instituts, damals Meinhard Knoche und Hans-Werner Sinn, entschieden sich, den Bereich so beizubehalten. Mittlerweile firmiert das Zentrum unter dem breiteren Titel »Außenwirtschaft« und umfasst neben dem Bereichsleiter und einer Teamassistentin zum jetzigen Zeitpunkt fünf Postdocs, darunter drei sehr erfolgreiche Frauen, und sechs Doktoranden. Der Bereich zieht laufend Gastforscher und Praktikanten an, die immer häufiger auch aus dem europäischen und internationalen Ausland kommen. Die Arbeitssprache am Zentrum ist auch aufgrund einer zunehmenden Anzahl aus dem Ausland stammender Mitarbeiter längst englisch.

Für Meinhard Knoche ist und war die Beibehaltung und Entwicklung einer starken außenwirtschaftlichen Forschung am ifo das ganz natürliche Pendant zu einer

* Prof. Gabriel Felbermayr, Ph.D., ist Leiter des ifo Zentrums für Außenwirtschaft und Professor für Volkswirtschaftslehre, insbes. reale und monetäre Außenwirtschaft, an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

** Dr. Jasmin Gröschl ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im ifo Zentrum für Außenwirtschaft.

*** Dr. Erdal Yalcin ist stellvertretender Leiter des ifo Zentrums für Außenwirtschaft.

konsequent internationalen Ausrichtung des gesamten Instituts. Er hat das weltweite Auftreten des Zentrums für Außenwirtschaft von Anfang an erwartet, gefördert, und er hat mit seinen Einstellungsentscheidungen Forscher gefunden, die gerade die internationalen Aspekte, die vielen Reisen und internationalen Gäste und den damit verbundenen Lebens- und Arbeitsstil wertschätzen.

Das ifo Institut begleitet den Globalisierungsprozess nicht nur mit einschlägigen Politikstudien, sondern es lebt diesen auch aktiv – wie so viele andere erfolgreiche mittelständische Organisationen in Bayern. Es gibt wenig gesellschaftliche Bereiche, die schon so lange und so intensiv global vernetzt sind wie die Forschung. Und dennoch war dies, gerade in Deutschland, bis in die 1990er Jahre für die Universitäten und Forschungseinrichtungen keine Selbstverständlichkeit. Das ifo Institut hat unter Führung von Meinhard Knoche und Hans-Werner Sinn in Deutschland eine Führungsrolle bei der Internationalisierung der Forschung, aber auch der wirtschaftspolitischen Beratung übernommen. Sichtbarste Zeichen dafür sind das starke internationale Forschernetzwerk und das Besucherprogramm der CESifo-Gruppe. Das ifo Institut ist nicht nur ein etabliertes bayerisches und deutsches Wirtschaftsforschungsinstitut, es ist auch ein europäischer Think Tank. Für die Aktivitäten des ifo Zentrums für Außenwirtschaft gilt dies ganz besonders, zumal die europäische Handelspolitik nicht nur in Berlin, sondern vor allem in Brüssel gestaltet wird und die deutsche Wirtschaft durch ihre starke Exportabhängigkeit mehr als alle anderen mittelgroßen Volkswirtschaften auf internationale Märkte angewiesen und an deren Entwicklung interessiert ist.

Meinhard Knoche hat bei der Einrichtung des Zentrums keinen Zweifel daran gelassen, dass die Außenwirtschaft am ifo Institut nicht nur inhaltlich, sondern auch, was seine Aktivitäten, Kontakte und Netzwerke angeht, global aufgestellt sein muss. Als im Oktober 2010 ein neues Team den Bereich übernahm – die Autoren dieses Beitrages waren von Anfang an als Bereichsleiter, Stellvertreter und damals als Doktorandin mit an Bord – fanden sie bereits ein von Meinhard Knoche initiiertes und eingeworbenes Netzwerkprojekt »Pakt 2009 Globalisierungsnetzwerk« vor, das als Ziel die Internationalisierung des Bereichs mit Forschungsschwerpunkten im Bereich der internationa-

len Wirtschaftsbeziehungen und der Globalisierung hatte. Kern der Aktivitäten waren gemeinsame Forschungsvorhaben, Konferenzen und Doktorandenaustausch mit dem Leverhulme Centre for Research on Globalisation and Economic Policy (GEP) der Universität Nottingham. Dazu stieß dann noch eine Forschergruppe aus Paris. Ergebnis dieser Kooperation waren gemeinsame Konferenzen – in München, Paris, Nottingham, Ningbo, China, und Kuala Lumpur – wissenschaftliche Publikationen, gemeinsame Beratungsaktivitäten, unter anderem für das Europäische Parlament, und ein von der EU-Kommission unter dem Horizon-2020-Programm finanziertes internationales Trainingsnetzwerk zu Handelsabkommen. Die Partner von 2010 sind seit letztem Jahr auch Konsortialpartner in einem Rahmenvertrag für Beratungsdienstleistungen mit der EU-Kommission.

Daneben gibt es eine ganze Reihe weiterer Initiativen zur Internationalisierung, die Meinhard Knoche unterstützt und dafür die idealen institutionellen und rechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen hat. So verfügen die ifo Zentren über Forschungsprofessoren, die ihre Lehrstühle typischerweise im Ausland haben, die Teams in München aber bei konkreten Studien unterstützen oder regelmäßig als Zweitbetreuer von Doktorarbeiten auftreten. Dieses Modell hat sich auch am ifo Zentrum für Außenwirtschaft mit seinen aktuell sechs Forschungsprofessoren hervorragend bewährt. So wurde unsere Studie zu einem potenziellen Freihandelsabkommen der Europäischen Union mit Indien, die 2016 von der Bertelsmann Stiftung in Auftrag gegeben wurde und die im Mai anlässlich des Besuchs des indischen Ministerpräsidenten Narendra Modi in Deutschland vorgestellt wurde, gemeinsam mit Devashish Mitra von der Maxwell School der University of Syracuse verfasst. An der aktuellen Studie zu einem sich bereits in Verhandlung befindlichen Handelsabkommen zwischen der EU und Japan haben Toshihiro Okubo und Fukunari Kimura von der Keio Universität in Tokio mitgearbeitet. Gerade für solche Länderstudien ist der Rückgriff auf das internationale Netzwerk besonders nützlich. Die Kollegen bringen nicht nur unersetzliches Wissen ein, sie sorgen auch dafür, dass die Studienergebnisse in ihren Heimatländern und in ihren eigenen Netzwerken bekannt gemacht werden.

Bei all diesen Aktivitäten braucht es auch immer wieder sachkundige juristische Unterstützung, vor allem wenn komplexe Kooperationsvereinbarungen zwischen recht unterschiedlichen internationalen Partnern geschrieben werden müssen. Für uns war es immer wieder überraschend – aber am Ende doch bezeichnend –, dass diese redaktionellen Aufgaben bei Meinhard Knoche immer hohe Priorität zu genießen schienen, und all das auch zu Zeiten, in denen sein Zeitbudget keinen oder nur wenig Spielraum zuließ.

In all diesen Jahren gab es niemals irgendwelche Probleme, auch nicht bei teureren Workshops, Konferenzen oder Meetings mit internationalen Partnern, die der Vertiefung der Zusammenarbeit und der Akquise

von Drittmittelprojekten dienen sollten. Es gab nie auch nur eine unnötige Nachfrage, ob die vielen Dienstreisen in hin und wieder auch recht exotische Länder wirklich notwendig wären. Und das Wort »exotisch« ist hier wohl gewählt. So gestaltete das Zentrum beispielsweise für die International Economic Association das wissenschaftliche Programm einer Konferenz anlässlich zur Neueröffnung des Panamakanals – die Organisation des nicht weniger interessanten Besichtigungsprogramms haben die lokalen Partner übernommen. Oder es erarbeitete für die Konrad-Adenauer-Stiftung eine Studie zur Pazifikallianz, einer Freihandelszone in Südamerika, die Mitarbeiter des Zentrums in Lima und Costa Rica präsentiert haben. Aber auch Präsentationen oder Vorträge von Mitarbeitern des Zentrums in Australien, China, Indonesien, Japan, Marokko, Neuseeland, Russland oder der Türkei, neben den in vielen weiteren europäischen und nordamerikanischen Ländern, zählen hierzu. Die Unterstützung für die internationalen Aktivitäten des Bereichs waren stets umfassend und das Vertrauen absolut vollständig. Vielleicht fiel dies Meinhard Knoche deshalb so leicht, weil er eben diese Internationalisierungsagenda zu einer Topagenda für sein ifo Institut gemacht hat.

Die Ergebnisse lassen sich sehen: Das Zentrum hat bei allen einschlägigen handelspolitischen Debatten der letzten Jahre in Deutschland und der Europäischen Union mitgestaltet, und zwar mit zahlreichen Studien für das deutsche Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, für das EU-Parlament oder die EU-Kommission, in der Form von Anhörungen im Bundestag oder auf zahllosen Podiumsdiskussionen und Konferenzen. Das Themenspektrum ist sehr breit. Es reicht von eher technischen Fragen, zum Beispiel zu den Hermesgarantien des Bundes, zu Ursprungsregeln oder zur Berechnung von Anti-Dumping-Margen, bis hin zu den Auswirkungen von Grenzsicherungen und den großen, emotional höchst aufgeladenen Handelsabkommen wie TTIP und CETA, zur Reform der wirtschaftlichen Kooperation mit der Türkei oder zum Brexit und Donald Trump. Dabei begleiten Experten aus den USA, Indien oder Japan sowie natürlich aus diversen europäischen Staaten die wirtschaftspolitischen Analysen des Bereichs.

Es klingt vielleicht vermessen, ist aber wohl nicht ganz falsch: Mit der strategischen, taktischen und operativen Unterstützung von Meinhard Knoche hat sich das ifo Zentrum für Außenwirtschaft zur einflussreichsten deutschen Forschergruppe im Bereich der Handelspolitik entwickelt.

Panu Poutvaara*

Migrationsforschung am ifo Institut und die Herausforderung von intrainstitutionellen Abgrenzungen



Panu Poutvaara

Deutsche Universitäten sind üblicherweise durch eine Aufteilung in einzelne Lehrstühle, die jeweils von einem Professor geleitet werden und sonst aus Doktoranden und Postdoktoranden bestehen, gekennzeichnet. Dieser Aufbau unterscheidet sich von den ganzheitlichen und integrierten Abteilungsstrukturen, die überwiegend in den nordischen und englischsprachigen Ländern vorkommen. In Anlehnung an Universitätsstrukturen sind auch Forschungsinstitute meist in einzelne Bereiche gegliedert. Das ifo Institut ist in acht Forschungsbereiche (ifo Zentren) unterteilt, mit jeweils individuellen Arbeits- und Forschungsschwerpunkten. Eine solche Aufteilung unterstützt die Spezialisierung und Arbeitsteilung und bietet eine klare Orientierung, für welche Forschungsprojekte eine jeweilige Abteilung zuständig ist. Nichtsdestotrotz gibt es Forschungsfragen, wie zum Beispiel das Thema der Migration, die sich nicht eindeutig einem einzelnen Zentrum zuordnen lassen. An dieser Stelle erweisen sich klar definierte Zentrumsstrukturen als schwierig. Im Falle einer abteilungsübergreifenden Fragestellung ist es eine große Herausforderung, die Forschungsbeiträge einzelner Zentren zu integrieren, so dass keine doppelte Arbeitsanstrengung stattfindet und sich die Beiträge ergänzen. An dieser Stelle spielt der Vorstand eine wichtige Rolle. Er definiert die strategische Vision des gesamten Instituts und schafft somit Raum für Bereichsintegration im Sinne dieses gemeinsamen Zukunftsbildes. Meinhard Knoche hat das bereichsübergreifende Forschungsthema *Internationale Migration* besonders gefördert und vorangebracht. Diese besondere Unterstützung liefert Einblicke in seine allgemeine Philosophie im Wissenschaftsmanagement.

* Prof. Panu Poutvaara, Ph.D., ist Leiter des ifo Zentrums für Internationalen Institutionenvergleich und Migrationsforschung und Professor für Volkswirtschaftslehre, insb. Institutionenökonomik, an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

Um das umfangreiche Thema *Internationale Migration* zu verstehen, sind Erkenntnisse aus verschiedenen Teilfeldern der Volkswirtschaftslehre unabdingbar. Arbeitsmarktökonomik ist erforderlich, um die Auswirkungen von Zuwanderung auf die Löhne von Menschen unterschiedlicher Qualifikationsniveaus zu verstehen. Die Finanzwissenschaft hilft dabei zu beurteilen, ob aus der Perspektive öffentlicher Finanzen, Immigranten letztlich Nettozahler oder Nettoempfänger sind. Dies ist besonders für Wohlfahrtsstaaten wichtig, die von starker Umverteilung geprägt sind. Die Internationale Ökonomik ist wichtig, um die Verbindung zwischen Migration und Handelsflüssen zu erörtern. Bildungsökonomien analysieren, wie die Integrationsmöglichkeiten von Immigranten zwischen Generationen variieren und welche Rolle Bildungsinvestitionen spielen. Zudem kann die politische Ökonomik auf die verschiedenen Forschungsgebiete zurückgreifen, um das Wahlverhalten und die Opposition gegenüber Migration verschiedener Wählergruppen und Politiker zu verstehen.

Um die verschiedenen Perspektiven zu verbinden, wurde innerhalb des ifo Instituts das *ifo Center of Excellence for Migration and Integration Research (CEMIR)* gegründet, das das Fachwissen aus folgenden vier ifo Zentren vereint: ifo Zentrum für Internationalen Institutionsvergleich und Migrationsforschung, ifo Zentrum für Außenwirtschaft, ifo Zentrum für Arbeitsmarkt- und Bevölkerungsökonomik und ifo Zentrum für Bildungsökonomik. Die Gründung von CEMIR wurde durch die finanzielle Unterstützung aus der SAW-Forschungsförderung der Leibniz-Gemeinschaft ermöglicht, die von 2012 bis 2015 gewährt wurde. Meinhard Knoche und der damalige Präsident des ifo Instituts Hans-Werner Sinn haben großes Interesse in dem Projekt gezeigt und mich und meine Kollegen Gabriel Felbermayr, Helmut Rainer und Ludger Wößmann in der Bewerbungsphase für SAW stark unterstützt. Durch ihren Zuspruch und Rat konnten wir gemeinsam eine erfolgreiche Bewerbung abschließen. CEMIR versucht nicht, bestehende Zentren zu verschmelzen oder zu ersetzen, sondern ist vielmehr eine Plattform, um den akademischen Diskurs und Wissensaustausch zu fördern, ein internationales Kooperationsnetzwerk aufzubauen und jährliche Workshops und Ähnliches zu organisieren. Um weiteren Administrationsaufwand zu vermeiden, bleiben Forscher, die für das CEMIR tätig sind, bei

den einzelnen ifo Zentren angestellt. Dieser Ansatz stimmt mit Knoches Philosophie überein. Er setzt die Administration ein, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das exzellente Forschung fördert, statt sie als eigenständiges Endziel zu sehen. Dadurch dass die CEMIR-Administrationsstrukturen einfach gehalten wurden, waren meine Gespräche mit Meinhard Knoche zu Budget- und Verwaltungsfragen stets reibungslos und produktiv.

CEMIR verfolgt einen integrierten Ansatz, in dem Arbeitsmarktökonomik, Finanzwissenschaft, politische Ökonomie, Bildungsökonomik und Globalisierungsforschung miteinander verbunden werden. Es vereint die zwei tragenden Elemente des ifo Instituts: Information und Forschung. Zusätzlich zu den eigenen Forschungsbeiträgen beteiligt sich CEMIR aktiv an Migrationsdebatten und Politikberatung. Die grundlegenden Forschungsfragen des CEMIR sind angesichts der hohen Migrationszahlen derzeit von besonderer politischer Relevanz. Wie können die Sozialsysteme, der Arbeitsmarkt und die Immigrationspolitik gestaltet werden, so dass sowohl Zuwanderungsländer als auch Immigranten profitieren?

Obwohl Migrationsbewegungen in der Geschichte stets eine Rolle gespielt haben, ist internationale Migration derzeit eines der wichtigsten Themen des politischen Diskurses. Besonders in der EU hat die aktuelle Flüchtlingskrise zum politischen Fokus auf Migration beigetragen. Nichtsdestotrotz hat das Thema Migration auch durch demographische Entwicklungen in Europa und Entwicklungsländern stark an Bedeutung gewonnen. Während die Bevölkerung in Europa stetig altert, überwiegt in Afrika und im mittleren Osten eine junge Bevölkerungsschicht. Diese gegensätzlichen Entwicklungen schaffen Möglichkeiten, bei denen beide Seiten stark von Migration profitieren können, wenn diese geeignet gelenkt wird. In Europa mangelt es den Unternehmen an Arbeitskräften. Gleichzeitig wird in Entwicklungsländern der Jugendüberschuss von mangelnden Arbeitsplätzen begleitet. Diese divergierende Demographie geht Hand in Hand mit großen Lohngefällen und Unterschieden in Lebensstandards. Um zu beantworten, wie man Zuwanderung steuern kann, damit die Integration von Immigranten erfolgreich verläuft, ist der Beitrag von verschiedensten ifo Zentren gefragt. Um zudem eine konkrete Umsetzung zu erreichen, ist es ausschlaggebend, Forschungsergebnisse und Wissen unter weiteren Forschern, der Politik und der Öffentlichkeit zu verbreiten. Die Ausbreitung von Wissen wird entscheidend von der Abteilung *Presse, Redaktion und Konferenzen* des ifo Instituts unterstützt, die wiederum in besonderem Maße von Meinhard Knoche gestaltet wurde.

CEMIR organisiert jährliche Workshops für Migrationsforscher, bei denen erfahrene Wissenschaftler Vorträge halten und Nachwuchswissenschaftler ihre Arbeiten präsentieren. Zu den Nachwuchswissenschaftlern zählen Doktoranden, Postdocs und Juniorprofessoren. CEMIR-Workshops haben bisher vielversprechende Nachwuchsforscher angezogen, hauptsächlich aus

Europa und teilweise aus den Vereinigten Staaten. Die Organisation der jährlichen CEMIR-Workshops wurde von Meinhard Knoche maßgeblich unterstützt, auch nachdem die finanzielle Unterstützung von SAW auslief. Das ifo Institut konnte sich daher als einer der besten Treffpunkte für junge Wissenschaftler der Migrationsforschung festigen.

Außerdem bringen CEMIR-Konferenzen international anerkannte Migrationsforscher zusammen, wie zum Beispiel die ifo-Forschungsprofessoren und Koautoren von CEMIR-Forschungsarbeiten George Borjas und Giovanni Peri. Ich habe einen weiteren Workshop zusammen mit Giovanni Peri, University of California, Davis, organisiert, der ebenfalls Migrationsforscher aus Europa und den Vereinigten Staaten zusammenbrachte. CEMIR organisiert außerdem, typischerweise monatlich, ein Mittagsseminar zu dem interne und externe Redner zum Thema Migration vortragen.

Um Einfluss auf die Politik zu nehmen, ist es besonders wichtig, wissenschaftliche Ergebnisse außerhalb der Forschungskreise zu verbreiten. CEMIR-Forschungsergebnisse wurden bereits in Brüssel vorgestellt, und es wurden Veranstaltungen für die breite Öffentlichkeit in Berlin und München durchgeführt. CEMIR hat außerdem den ifo Migrationsmonitor eingeführt, der quartalsweise im *ifo Schnelldienst* erscheint, um der Öffentlichkeit aktuelle Informationen zur regulären Einwanderung und zu Asylsuchenden in der Europäischen Union bereitzustellen. Weitere Informationen hierzu kann man auf der ifo-Website finden.

Die Forschungsergebnisse von CEMIR wurden bereits weitgehend von den Medien aufgegriffen, zum Beispiel in der *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, *Die Zeit*, *The Economist*, *The New York Times* und *Newsweek*. Die Berichte zu den Arbeiten von CEMIR, die in der *New York Times* publiziert wurden, sind außerdem von John Oliver's Last Week Tonight im September 2015 aufgegriffen worden. Diese Episode allein hat mehr als 9 Mio. YouTube-Zuschauer angezogen, zusätzlich zu den direkten HBO-Betrachtern. Obwohl sich John Oliver nicht konkret auf das ifo Institut oder einzelne Forscher bezogen hat, ist es ein klares Indiz, dass ifo-Forschungsergebnisse ein breites Publikum ansprechen und als sehr relevant angesehen werden. Ein solcher Erfolg wäre ohne Meinhard Knoches Unterstützung für CEMIR nicht möglich gewesen. Er hat eine solche Rolle, oft hinter den Kulissen, auch bei vielen weiteren ifo-Erfolgsgeschichten eingenommen, stets darauf konzentriert, Erfolge in den nahen und fernen Evaluierungen zu erreichen.

Insgesamt unterstreichen die im Zusammenhang mit CEMIR aufgeführten Aspekte die langfristige und nachhaltige Vision Meinhard Knoches, dass der Erfolg stets auf vorausschauenden Perspektiven und fortschrittlichen Investitionen beruht. Genauso wie das ifo Institut im Allgemeinen, verfolgt auch das CEMIR das Ziel einer andauernden Wirkung auf die deutsche und europäische Politikdebatte, durch die Zusammenführung von Forschern, die in der Summe gemeinsam mehr erreichen können, als es einzelnen möglich wäre.

Felix Rösel* und Marcel Thum**

Wie beratungsresistent ist die Politik? Zum Einfluss von Sachverständigen im politischen Prozess¹



Felix Rösel



Marcel Thum

Die Konsultation von Sachverständigen ist ein wichtiger Bestandteil von Reformprozessen auf Bundes- und auf Landesebene. In seiner über 20-jährigen Tätigkeit für das ifo Institut legte auch Meinhard Knoche einen besonderen Schwerpunkt auf die Vermittlung der Forschungsergebnisse des ifo Instituts in die Politik hinein. Als profunder Kenner der politischen Landschaft verstand er auch die stetige Sensibilisierung des wissenschaftlichen Nachwuchses für die wichtige Bedeutung zielgenauer Politikberatung als eine zentrale Aufgabe (vgl. Knoche 2011).

Eine hohe Beratungsintensität und -quantität geht jedoch nicht zwingend mit einem tatsächlichen Einfluss auf den politischen Entscheidungsprozess einher. So hört man sowohl von politischer Seite wie auch von Seiten der Experten häufig, die Anhörung habe am Gesetzesentwurf praktisch nichts mehr geändert, »die Messe sei schon gelesen« und Anhörungen verkämen damit letztendlich zur Farce. Fritz W. Scharpf erklärte resignierend nach der Anhörung in der Föderalismuskommission I: »In der Kommission erwies es sich dann doch als schwierig, für die an substantiellen Problemen der deutschen Politik orientierte Analyse Gehör zu finden.« Sind Sachverständigen also trotz der bisweilen hohen medialen Aufmerksamkeit letztlich ohne jeden Einfluss? Verzichtet die Politik auf das Know-how der Experten?

Wenig ist über den tatsächlichen Einfluss von Experten auf das Ergebnis politischer Reformprozesse bekannt (für eine der wenigen Ausnahmen siehe König et al. 2010). Ein wesentlicher Grund hierfür ist, dass Expertenwissen auf vielen Wegen in den Politikprozess

einfließt, so z.B. über (nicht-öffentliche) Hintergrundgespräche, populärwissenschaftliche Publikationen, in denen ein Transfer von der akademischen Forschung in die Praxis unternommen wird, oder auch über Fachtagungen, an denen die Arbeitsebene der Ministerien teilnimmt. In diesem Beitrag wird kurz die Rolle von Sachverständigen in politischen Reformprozessen skizziert und dann die zahlreichen Einflussmöglichkeiten von Sachverständigen dargestellt, die deutlich über publizierte Stellungnahmen und öffentliche Sachverständigenanhörungen hinausgehen. Insgesamt lautet das Fazit, dass der Einfluss der Sachverständigen weitaus größer ist, als es allzu kritische Äußerungen vermuten lassen – zumindest wenn man eine langfristige Perspektive des Wissenstransfers einnimmt.

WOZU BRAUCHT ES SACHVERSTÄNDIGE?

Sachverständigenbefragungen dienen im Wesentlichen drei verschiedenen Funktionen: erstens der Aggregation von Informationen zum Zwecke der Meinungsbildung, zweitens dem strategischen Wettbewerb der Parteien im Parlament und drittens der Absicherung von strittigen Gesetzesvorhaben.

Anhörungen von Sachverständigen verschiedener akademischer Disziplinen führen idealerweise dazu, dezentral verfügbares Expertenwissen zusammenzuführen und für alle am Gesetzgebungsprozess beteiligten Politiker zur **Meinungsbildung** verfügbar zu machen. Hierdurch kann die Anhörung dazu beitragen, Wissen zu bündeln und zu strukturieren. In einem offenen Meinungsbildungsprozess ist die Politik an einem möglichst breiten Meinungsspektrum innerhalb des Sachverständigenkreises interessiert, um alle Aspekte eines bestimmten Themas zu erfassen. Auch lassen sich im Dialog mit einer Gruppe von Experten mögliche Konsequenzen von Reformvorschlägen besser abschätzen. Anhörungen können schließlich auch dazu führen, dass Alternativvorschläge thematisiert werden, die im parlamentarischen Prozess bis dato keine Rolle spielten.

Neben der Informationsgewinnung und -strukturierung dienen Anhörungen auch strategischen Überlegungen (**Meinungsverstärkung**). Oppositionspolitiker erhoffen sich durch die Benennung von Experten, die einem Gesetzesvorschlag ablehnend gegenüberstehen, ein möglichst vernichtendes Urteil der Regierungsarbeit, um so den politischen Gegner öffentlich-

* Felix Rösel ist Doktorand in der ifo Niederlassung Dresden.

** Prof. Dr. Marcel Thum ist Leiter der ifo Niederlassung Dresden und Professor für Finanzwissenschaft an der Technischen Universität Dresden.

¹ Eine ausführliche Version des Beitrags erschien zuerst in Rösel und Thum (2017).

keitswirksam vorführen zu können. Umgekehrt wählen Regierungsparteien im Regelfall solche Experten, die einen Gesetzesentwurf deutlich befürworten und mögliche Risiken für vernachlässigbar halten. Im Gegensatz zur Informationsfunktion der Anhörung sind die Parteien aus strategischen Gründen hier eher an einem möglichst kleinen Meinungsspektrum der Experten (reduziert auf eigene politische Haltung) interessiert. Dies führt zu einer deutlich stärkeren Selektion der Experten. Eine besonders starke mediale Wirkung kann hierbei erzielt werden, wenn Oppositionsparteien einen Sachverständigen gewinnen können, der formal dem Regierungslager zuzuordnen ist.²

Die Anhörung von Sachverständigen dient schließlich nicht nur dem politischen Wettkampf mit der Opposition in der Öffentlichkeit, sondern auch der **Absicherung**. Zeigen sich in Zukunft negative Konsequenzen der Gesetzesreform oder wird diese vor dem Verfassungsgericht angegriffen, kann die Regierungsmehrheit auf das Urteil der Experten verweisen. Scharpf (2009, S. 76) weist auf eine weitere Art der Absicherung im Rahmen der Föderalismuskommission I hin, bei der die Sachverständigen »nur im Interesse der Bundestagsabgeordneten eingeladen worden seien, die ja nicht über langjährige Erfahrungen in Bund-Länder-Verhandlungen verfügen konnten«. Die Benennung von Sachverständigen diene in diesem Falle als Absicherung gegen eine voreilige Zustimmung aus Unerfahrenheit von Seiten des Bundes gegenüber Forderungen der Länder.

MÖGLICHKEITEN DER POLITIKBERATUNG DURCH SACHVERSTÄNDIGE

In der öffentlichen Diskussion wird häufig übersehen, dass die Politikberatung nicht nur allein durch öffentliche Anhörungen oder Gutachten erfolgt. Tatsächlich existieren zahlreiche weitere Kanäle, über die der Meinungsbildungsprozess mit Expertenwissen angereichert werden kann. Diese Kanäle, über die Politikberatung erfolgt (auch wenn sie dann oft gar nicht mehr so genannt wird), lassen sich nach Beratungsform, -zeitpunkt und -tiefe unterscheiden.

BERATUNGSFORM

Die politische Beratung kann formell oder informell erfolgen. Während die Beratung bei Gutachten, Stellungnahmen und Anhörungen öffentlich, transparent und **formell** ist, sind die meisten anderen Beratungsformen eher vertraulich, **informell** und für die breite

Öffentlichkeit nicht unmittelbar einsehbar. Zu dieser Art von Beratung gehören Hintergrundgespräche mit Parlamentariern und der Regierung. Gelegentlich wird diese Art der Kommunikation als intransparent oder »Mauschelei« gebrandmarkt; diese pauschale Abwertung ist aber ungerechtfertigt. Während in Gutachten eher abwägend argumentiert wird und allzu vereinnahmende Aussagen vermieden werden, kann bei informellen Treffen eher »Klartext« geredet werden. Auch werden wissenschaftliche Gutachten oft erst ausgeschrieben, wenn in den Ministerien bereits vorab ein gewisser Meinungsbildungsprozess über ein bestimmtes politisches Vorhaben stattgefunden hat; informelle Treffen können Teil dieses Prozesses sein und kurzfristig und frühzeitig auf aktuelle politische Herausforderungen eingehen.

BERATUNGSZEITPUNKT

Der Zeitpunkt der Beratung ist von großer Bedeutung für den Einfluss von Sachverständigen auf den politischen Reformprozess. Beratung kann entweder im Vorfeld, während oder aber auch im Nachgang von Reformprozessen (z. B. bei Evaluationen) erfolgen.

Vor Beginn des Reformprozesses findet im Regelfall eine langjährige wissenschaftliche Auseinandersetzung mit strittigen Fragestellungen über (populär-)wissenschaftliche Publikationen, Gutachten oder Konferenzen statt. Diese Art der Politikberatung wird zumeist medial nur wenig beachtet, hat aber langfristig einen maßgeblichen Einfluss auf politische Reformen. Der akademische Anstoß von Themen ist eine wichtige Möglichkeit des Agenda Settings und des informellen Austauschs. Der Transfer von akademischen Arbeiten in praktische Politik benötigt jedoch zumeist einige Zeit. Einige extreme Beispiele mögen verdeutlichen, dass zwischen der Formulierung einer akademischen Problemlösung und der Umsetzung in praktische Politik durchaus auch Jahrzehnte vergehen können. Arthur Cecil Pigou zeigte in seinem 1920 erschienen Buch »The Economics of Welfare«, wie man die Übernutzung von Ressourcen, zum Beispiel der Umwelt, mit Steuern effizient eindämmen kann (Pigou 1920). Eine Besteuerung der Umweltnutzung galt lange Zeit als akademisches Glasperlenspiel der Ökonomen. 1999, also fast 80 Jahre nach Pigous bahnbrechender Idee, wurde in Deutschland die »Ökosteuer« eingeführt. Ähnlich verhält es sich mit den nutzungsabhängigen Straßengebühren. Nobelpreisträger William Vickrey schlug 1955 Straßennutzungsgebühren vor, die sich nach dem Verkehrsaufkommen richten sollten. Regional gibt es inzwischen einige solcher »Congestion Charges«, z. B. in Singapur.

Im oder während des Reformprozesses sind Sachverständige über die Mitgliedschaft in Kommissionen (z. B. Föderalismuskommission I), Stellungnahmen und Sachverständigenanhörungen am medial sichtbarsten am Reformprozess beteiligt. Hier besteht zudem der wohl direkteste potenzielle Einfluss auf den Reformprozess. Allerdings besteht zu diesem Zeitpunkt zugleich die

² Bei einer Anhörung des Haushalts- und Finanzausschusses des Sächsischen Landtags im Dezember 2015 zu einem geplanten Kommunalfinanzpaket benannte die Opposition beispielsweise den damaligen Finanzbürgermeister der Stadt Dresden, Hartmut Vorjohann, als Sachverständigen. Vorjohann gehörte der im Land regierenden CDU an, kritisierte jedoch das geplante Regierungsvorhaben. In der auf die Anhörung folgenden Debatte wies der Oppositionsabgeordnete André Schollbach, Die Linke, auf diese Diskrepanz hin: »Stimmen Sie ebenfalls zu, dass der Beigeordnete für Finanzen und Liegenschaften, Hartmut Vorjohann – Ihr Parteifreund, nicht meiner! – [...] vehement vor dem, was Sie hier heute vorhaben [...] gewarnt hat und nach wie vor warnt?« Vgl. dazu LT-Plenarprotokoll 6/25, S. 1957.

Gefahr, zwischen den bereits verfestigten politischen Interessen »zerrieben« zu werden oder kein Gehör mehr zu finden. Zumeist haben an dieser Stelle des Reformprozesses nur kleinere, wenig ideologiebeladene Vorschläge eine Chance auf tatsächliche Realisierung.³

Kurz vor der Verabschiedung kontroverser Gesetzesvorhaben versuchen Experten mitunter auch über »Massenaufrufe« Einfluss auf die Politik zu nehmen. Während Stellungnahmen einzelner oft verhallen oder als Äußerungen aus dem akademischen Elfenbeinturm abgetan werden, sind »Aufrufe«, die von einem nennenswerten Teil der Fachdisziplin unterzeichnet werden, meist recht medienträftig. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist der Aufruf der 155 Ökonomen gegen die Einführung des Euro im Jahr 1998. Diese Art der versuchten Einflussnahme auf die Politik ist deutlich konfrontativer gehalten. Diese Aufrufe sind oft pointiert formuliert, erfolgen aber auch zumeist nach Fassung der politischen Beschlüsse, quasi als letzter »Hilferuf« ohne größere Aussicht auf einen Einfluss.

Auch **nach dem Abschluss des Reformprozesses** haben Experten über Evaluationen, insbesondere aber Gesetzeskommentierungen einen Einfluss auf die praktische Umsetzung und Alltagsrelevanz von Reformen. So hat z.B. die umfassende Evaluierung nahezu aller familienpolitisch relevanter Instrumente, die in den Jahren 2009 bis 2014 von mehreren Wirtschafts- und Sozialforschungsinstituten durchgeführt wurde, dazu geführt, dass nun mehr über die (Un-)Wirksamkeit der Instrumente und ihrer gesellschaftlichen Kosten bekannt ist (vgl. Bonin et al. 2013). Das schließt natürlich nicht aus, dass bei kommenden Koalitionsvereinbarungen oder Reformvorhaben schlagzeilentragende, aber als tendenziell eher wenig wirksame Instrumente, wie z. B. das Kindergeld hinsichtlich der Fertilität, eingebracht werden. Aber die vorliegenden Expertisen machen es Parteien schwerer, Wahlkampf auf der Basis von Mutmaßungen und Spekulationen zu führen.

BERATUNGSTIEFE

Politikberatung lässt sich neben der Beratungsform und dem -zeitpunkt auch nach ihrer »Tiefe« bzw. Reichweite unterscheiden. Der tatsächliche Einfluss von Sachverständigen im Fortgang des politischen Prozesses dürfte umso unwahrscheinlicher werden, je formeller und je weitreichender ein Sachverständigenvorschlag ist. So werden **Detailaspekte** auch noch am Ende von Reformprozessen aufgegriffen und kleinere, wenig ideologisch geprägte Änderungen finden Eingang in die Beschlussempfehlungen der jeweiligen Parlamentsausschüsse.

³ Im Ergebnis der in Fn. 2 genannten Anhörung wurde der Anwendungsbereich der den Kommunen zur Verfügung gestellten Investitionsmittel auf Instandhaltungen ausgeweitet. Siehe hierzu den Abgeordneten Mario Pecher (SPD): »Zweitens geht es hier nicht nur um Investitionen, sondern wir haben ausdrücklich das Thema Instandhaltung in Einrichtungen und Anlagen hineingenommen, die im Ergebnishaushalt abgebildet werden können. [...] Es ist ausdrücklich eine Anregung aus der Anhörung aufgegriffen worden [...]« LT-Plenarprotokoll 6/25, S. 1958.

⁴ Siehe hierzu nochmals das Beispiel in Fn. 3.

Grundsatzkritik ist am Ende von konkreten, mit Gesetzesentwürfen verbundenen Reformvorhaben für politische Entscheidungsträger kaum noch »verwertbar«. Zeitlich vorgelagerte Strömungen in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen prägen Reformen jedoch langfristig. So fand die Ende der 1960er Jahre akademisch fest etablierte, keynesianische Makroökonomik, die eine aktive Rolle des Staates in der Konjunktursteuerung beinhaltet, Eingang in die große Finanzverfassungsreform von 1969. Die nach der Finanzkrise 2007/2008 noch gewachsene Skepsis gegenüber einer steigenden Staatsverschuldung prägte zentral die Ergebnisse der Föderalismuskommission II (vgl. hierzu König et al. 2010). Die langfristige Entwicklung politischer Konzepte ist damit der wohl wichtigste, aber am schwierigsten mess- und greifbare Einflusskanal von Sachverständigen.

FAZIT

Sachverständige und Medien beklagen häufig eine hartnäckige Ignoranz der Politik gegenüber den Vorschlägen und Stellungnahmen von Sachverständigen im politischen Reformprozess. Der Einfluss von Sachverständigen ist allerdings deutlich größer als oftmals wahrgenommen. Insbesondere die für die breite Öffentlichkeit unsichtbaren Formen von Politikberatung haben den wohl stärksten Einfluss auf politische Reformprozesse. Informelle Hintergrundgespräche sowie die laufende wissenschaftliche Arbeit (Konferenzen, Publikationen) führen zu einer Weiterentwicklung von Politikmaßnahmen, die von der Politik mitunter allerdings erst mit größerer, teilweise jahrzehntelanger Verzögerung aufgegriffen werden. Politik und politische Beratung stehen damit in einem ständigen Interaktionsprozess. Eine zentrale Aufgabe ist daher die stetige Sensibilisierung des wissenschaftlichen Nachwuchses für die wichtige Bedeutung zielgenauer Politikberatung.

LITERATUR

- Bonin, H., A. Fichtl, H. Rainer, K. Spieß, H. Stichnoth und K. Wrohlich (2013), »Lehren für die Familienpolitik – Zentrale Resultate der Gesamtevaluation familienbezogener Leistungen«, *ifo Schnelldienst* 66(18), 22–30.
- Fuest, C. und M. Thöne (2013), *Durchsetzung der Schuldenbremse in den Bundesländern*, Kurzstudie im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, Köln.
- König, T., B. Luig und S.M. Solomon (2010), »Sachverständige und der Einfluss von Expertise auf Reformen: Eine räumliche Analyse der Föderalismusreform II«, *Perspektiven der Wirtschaftspolitik* 11(3), 307–323.
- Knoche, M. (2011), »Die Besten gewinnen – Erfolgsfaktoren für Spitzenleistungen in Forschung und Politikberatung«, *ifo Schnelldienst* 64(1), 29–40.
- Pigou, A. C. (1920), *The Economics of Welfare*, London.
- Rösel, F. und M. Thum (2017), »Die Reformvorschläge der Wissenschaft zur Entflechtung und Neuordnung der bundesstaatlichen Beziehungen und finanziellen Ausgleichssysteme – Welchen Einfluss haben Sachverständige tatsächlich?«, in: T. Schweisfurth und W. Voß (Hrsg.), *Haushalts- und Finanzwirtschaft der Länder*, Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin, 211–222.
- Scharpf, F. W. (2009), *Föderalismusreform: Kein Ausweg aus der Politikverflechtungsfalle?*, Schriften aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln, Band 64, Frankfurt, New York.

Klaus Wohlrabe* und Timo Wollmershäuser**

Personalführung im Spiegel wissenschaftlicher Rankings



Klaus Wohlrabe



Timo Wollmershäuser

»Wenn Hans-Werner [Sinn] und ich etwas geschafft haben, dann ist es Spitzenleistung in der Forschung zu verbinden mit ganz hoher Politikrelevanz.« So hat Meinhard Knoche im Frühsommer 2017 einmal seinen wichtigsten Beitrag für das ifo Institut beschrieben, das eines der führenden Wirtschaftsforschungsinstitute in Europa ist und zugleich das in den deutschen Medien am häufigsten zitierte.

Ein wichtiger Bestandteil der Leitung eines Instituts besteht in der Auswahl des richtigen Personals. Für ein Forschungsinstitut trifft dies insbesondere für die Wissenschaftler zu. Hier gilt es als Personalvorstand neben Doktoranden und Postdocs auch die Zentrumsleiter einzustellen, letzteres in enger Zusammenarbeit mit der Ludwig-Maximilians-Universität München. Neben der persönlichen Eignung ist auch die Einschätzung der zukünftigen Forschungsleistung notwendig. Diese stellt, zusätzlich zu vielen anderen Aspekten, eine der wichtigsten Kriterien für die wissenschaftliche Beurteilung eines Forschungsinstituts dar.

Die Forschungsleistung kann auf verschiedene Weise bewertet werden. Die Leibniz-Gemeinschaft erkannte die Leistungen des ifo Instituts in ihrer Evaluierung im Jahr 2009 an, indem sie den Status des ifo Instituts von einer »Einrichtung der wissenschaftlichen Infrastruktur« (oder einer »forschungsbasierten Serviceeinrichtung«) in eine »Forschungseinrichtung« hochstufte. Eine wichtige Rolle dabei spielte, wie sich das Institut und seine Wissenschaftler in externen Rankings platzieren konnten. In der Ökonomie gibt es drei verschiedene relevante Rankings: das Handels-

blatt-Ökonomenranking, das FAZ-Ökonomenranking und das RePEc-Ranking.

Das Handelsblatt-Ökonomenranking ist eines der wichtigsten Rankings im deutschsprachigen Raum. Es zählt die Publikationen eines Forschers, wobei die Fachzeitschriften entsprechend ihrer Qualität und Reputation unterschiedlich gewichtet sind. Im Ranking 2015 sind in den Top 100 des Rankings »aktuelle Forschungsleistung« drei Ökonomen des ifo Instituts, im Lebenswerk-Ranking einer und im Ranking »Forscher unter 40« zwei (Platz 4 und 5). Die Wirtschaftsforschungsinstitute wurden zuletzt 2013 untersucht, dabei kam das ifo Institut auf Platz 1.

Das FAZ-Ranking beruht auf der Aggregation von drei verschiedenen Rankings, die die Leistungen auf unterschiedlichen Gebieten messen: Forschung, Medienpräsenz und Politikberatung. Im Bereich Forschung wurden die Zitierungen der Forscher erfasst. Dabei spielte es keine Rolle, in welchem Jahr der Artikel veröffentlicht wurde. Die Medienpräsenz wird über die Auszählung von Nennungen der Ökonomen in überregionalen Zeitungen, Fernseh- und Rundfunksendungen erfasst. Für die Messung der Politikberatung wurde eine Umfrage unter Bundestagsabgeordneten sowie hohen Ministerialbeamten auf Bundes- und Landesebene durchgeführt. Diese sollten angeben, welchen Rat von welchen Ökonomen sie am meisten schätzen. Die Punktzahlen in allen drei Rankings werden addiert, wobei die wissenschaftliche Säule doppelt zählt. Unter den Top 100 im letzten Ranking von 2016 befinden sich sieben Ökonomen des ifo Instituts, darunter auf den Plätze 2 und 3.

Im Gegensatz zu den anderen beiden Rankings veröffentlicht die RePEc-Website (Research Papers in Economics, <http://www.repec.org>) jeden Monat ein neues Ranking. Dieses setzt sich aus mehr als 30 verschiedenen Unterrankings zusammen, die sowohl die Quantität als auch die Qualität des Outputs eines Forschers messen. Darüber hinaus wird über verschiedene Zitierungsmaße auch der Einfluss bestimmt. In den Top 100 für Deutschland (von mehr als 3 800 Ökonomen) vom April 2017 waren sieben Ökonomen des ifo Instituts vertreten. Im weltweiten Ranking von fast 50 000 Ökonomen waren zehn ifo-Ökonomen in den Top 5% gelistet. In RePEc werden auch die Fakultäten und Institute gerankt. In Deutschland ist das ifo Institut auf Platz 3 – nur hinter dem Institut zur Zukunft der Arbeit und der

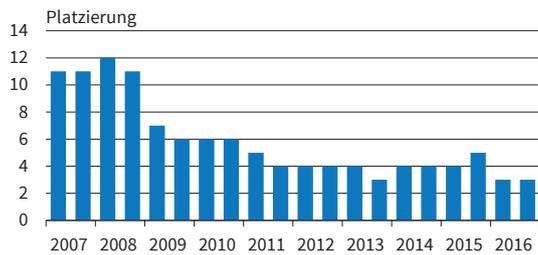
* Dr. Klaus Wohlrabe ist stellvertretender Leiter des ifo Zentrums für Konjunkturforschung und Befragungen und Koordinator des Serviceschwerpunkts Befragungen.

** Prof. Dr. Timo Wollmershäuser ist stellvertretender Leiter des ifo Zentrums für Konjunkturforschung und Befragungen und Koordinator des Serviceschwerpunkts Konjunkturforschung.

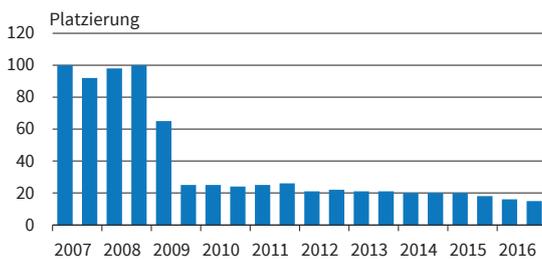
Abb. 1

Platzierung des ifo Instituts im RePEc-Ranking seit 2007

Deutschland



Europa



Quelle: REPEC; Zusammenstellung des ifo Instituts.

© ifo Institut

Europäischen Zentralbank, und somit vor allen anderen Wirtschaftsforschungsinstituten, die von der Leibniz-Gemeinschaft in Deutschland gefördert werden. Gleiches gilt für das europaweite Ranking, in dem das ifo Institut Platz 15 belegt. Bemerkenswert ist die Aufwärtsbewegung, die das ifo Institut in diesem Ranking seit 2007 verzeichnen konnte (vgl. Abb. 1, gezeigt werden die Platzierungen jeweils im Juni und Dezember). Auch aus diesem Grunde bewertete die Leibniz-Gemeinschaft die Forschungsleistungen des ifo Instituts in ihrer im Jahr 2013 durchgeführten Evaluation »sehr gut, in Teilen sogar exzellent«.

Niklas Potrafke*

Es ist Gold, was glänzt



Niklas Potrafke

Meinhard Knoche (MK) hat die Erfolgsgeschichte des ifo Instituts mitgeschrieben. Er wechselte in den 1990er Jahren von der Konrad-Adenauer-Stiftung in Sankt Augustin bei Bonn, wo er als rechte Hand Bernhard Vogels wirkte, als ifo-Vorstand nach München. Das ifo Institut lag seinerzeit am Boden, und es drohte den Status eines Forschungsinstituts entzogen zu bekommen. MK kam noch zu Zeiten des alten ifo-Präsidenten Oppenländer, den es durch einen neuen zu ersetzen galt. Ein Macher musste her. MK vollbrachte seine erste Meisterleistung für das ifo-Institut, indem er half, Hans-Werner Sinn als neuen Präsidenten anzuheuern. So nahm die Geschichte seinen Lauf und das ifo Institut die Gestalt an, die es heute in vollem Glanz erscheinen lässt.

Es ist bekanntlich nicht alles Gold, was glänzt. Im von MK geprägten ifo Institut aber recht viel. Und das vor allem durch permanent harte Arbeit und kluge Führung, welche manchmal auch unangenehme Entscheidungen verlangt.

Eingeführt hat MK die Kosten-und-Leistungsrechnung (KLR). Monat für Monat müssen die Mitarbeiter in einer Excel-Tabelle eintragen, wie viele Stunden sie täglich mit welcher Art von Tätigkeit verbracht haben. Nein, nein, nichts kann willkürlich eingetragen werden. Es gibt vorgegebene Spalten für die einzelnen Drittmittelprojekte, Forschung und sonst was. Die KLR war bestimmt eine gute Sache, um das ifo nach den Schwierigkeiten Ende der 1990er Jahre wieder in die Spur zu bringen. Die Herzen der Wissenschaftler, die, auf unbefristeten Stellen sitzend, im internationalen Wettbewerb bestehen wollen, um Professor zu werden, lässt

* Prof. Dr. Niklas Potrafke ist Leiter des ifo Zentrums für öffentliche Finanzen und politische Ökonomie und Professor für Volkswirtschaftslehre, insbes. Finanzwissenschaft, an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

die KLR aber nicht höher schlagen. Und erst recht nicht die Herzen von uns Bereichsleitern, die ebenso MKs KLR-Bögen ausfüllen müssen. Beim ifo-Präsidenten ist MK wohl stets großzügig gewesen – der darf seiner Arbeit bis heute noch nachgehen, ohne in eine Excel-Tabelle täglich einzutragen, wann er was gemacht hat.

MK hat sich um alles im ifo gekümmert: Vorstellungsgespräche, Dienstreiseanträge, Urlaubsanträge, leistungsbezogene Sonderzahlungen an die Mitarbeiter, die Präsidentenwechsel, den Förderkreis, die Festlichkeiten im Haus, Großprojekte und Anträge, kleine und größere Wehwechen der Mitarbeiter, die Putzkolonne, den Betriebsausflug, das äußere Erscheinungsbild des Instituts (in allen seinen Facetten) und noch sehr viel mehr. Im Großen wie im Kleinen die Übersicht zu behalten, war klar eine von MKs Stärken.

Mit der guten Personalführung im ifo Institut hat es MK immer ernst gemeint. Diesem Thema hat er sich sogar in der Lehre verschrieben und seit dem Jahr 2002 an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf (HSWT) in Freising Personalmanagement mit Schwerpunkt Personalführung unterrichtet. Im Jahr 2013 ist MK an der HSWT zum Honorarprofessor bestellt worden.

MK ist Sportler und als solcher ein Fan des Wettkampfes. Zu Bundeswehrzeiten war er bei den Gebirgsjägern. Bis zu seinem Ausscheiden aus dem ifo ist er im Sommer oftmals von Freising ins Büro mit dem Rennrad gekommen. Mit einem Schnitt von ungefähr 30 Kilometern pro Stunde, das ließ MK gerne wissen. Sein Rad parkte er unten im Keller des Hauses in der Nähe der Treppe, und jeder wusste, wem das Rad gehörte. Viele Sportler, so auch MK, nehmen an Wettkämpfen teil, um sie zu gewinnen. MK's Ziel war es, das ifo Institut an die Spitze der deutschen Wirtschaftsforschungsinstitute zu führen. Diesen Sieg hat er eingefahren.

Der Nachname Knoche kommt unmissverständlich von Knochen. Knochen sind hart. MK ist ein harter Typ. Der Name passt einfach wie angegossen. Hinzu kommt noch der Vorname MeinHARD – welche Weitsicht MKs Eltern bereits bei der Namenswahl ihres dritten Sprösslings bewiesen hatten und sich bei der Erziehung sicher auch größte Mühe gegeben haben, dem Namen alle Ehre zu machen. Naja, MeinWEICH Knoche hätte auch nicht so hübsch geklungen.

MK ist ein Rocker. Zugegeben, am äußeren Erscheinungsbild eines Rockers kann er noch etwas arbeiten, aber das kommt jetzt sicher nach dem Ausscheiden aus

dem ifo. MK liebt Rockmusik und spielt selbst Bass. Vor ein paar Jahren wurde die ifo Band gegründet; auf MKs Initiative. Das war eine der vielen Initiativen von MK, die zeigten, dass ifo weit mehr als Arbeit für ihn war. Geprobt hat die Band in unregelmäßigen Abständen, stets vor den Auftritten auf den ifo-Festen. Laut wurde es dann oft im Keller – aber MK hat uns vorab warnen lassen.

MK hat gerne Blumen verschenkt. Wenn Mitarbeiter runde Geburtstage feierten, gerade frisch Mama oder Papa geworden sind oder den Partner ihres Lebens geheiratet hatten (manchmal soll MK auch gefragt haben, ob da auch die oder der richtige geheiratet wurde), dann kam MK mit einem Blumenstrauß und mit seinem Füller beschriebenen Glückwunschkärtchen vorbei. Immer eine schöne Geste.

Manchmal war MK ein Pfennigfuchser. Externe Gäste von anderen Universitäten oder Forschungsinstituten konnten wir auf Kosten des ifo Instituts im Rahmen eines gemeinsamen Mittagessens verköstigen, vorzugsweise im nahegelegenen Restaurant Catwalk. Zuvor war ein kurzes Einverständnis von MK erforderlich. Die Belege des Essens hat er sich genauestens angeschaut und Rückmeldung gegeben, wenn ihm etwas aufstieß. Warum musste es das teure Essen für 15.80 Euro sein? Im Catwalk gibt es schließlich auch Mittagstisch für 6.90 Euro. Und 10% Trinkgeld, die ich immer zu geben pflegte, waren auf ifo-Kosten sichtlich zu viel. Es genügen 5%, ließ MK wissen – ebenso handschriftlich mit seinem Füller auf einem kleinen Notizzettel. Diese Zettel bekam ich zwei- oder dreimal.

In anderen Angelegenheiten war MK ist sehr großzügig, z.B. im Hinblick auf Dienstreisen für die Mitar-

beiter. MK gewährte jährlich einige Besuche von Konferenzen und Workshops pro Mitarbeiter. Er förderte dies regelrecht und schaffte so Annehmlichkeiten am ifo Institut, wie es sie nur an ganz wenig anderen Plätzen in der Wissenschaftslandschaft gibt.

Die Zeit nach Hans-Werner Sinn vorzubereiten und einen neuen ifo-Präsidenten zu finden, der in Hans-Werner Sinns Fußstapfen passt, war eine der ganz großen Aufgaben von MK. Es scheint, als wenn MK schon lange Clemens Fuest im Visier hatte. Es kamen nicht viele Kandidaten für die ifo-Präsidentschaft in Frage. Viele Ökonomen in der Szene hätten sicherlich zugestimmt, dass Clemens Fuest ein ganz hervorragender Mann für Sinns Nachfolge wäre, doch war er ja leider gerade erst ZEW-Präsident geworden. Also nichts zu machen. Es ist (fast) nichts unmöglich – ein Motto, dem MK auch in der Präsidentenfrage treu geblieben ist.

MK war stets ansprechbar. Er war für jeglichen Austausch zu haben, zu den großen und den kleinen Fragen. Wenn es mit dem Beantworten von E-Mails mal ein paar Tage länger gedauert hat, wussten wir, dass er echt voll gebucht war. Gegen Ende seiner Amtszeit kam das etwas öfter vor. Dennoch vermittelte MK stets den Eindruck dass er immer einen Überblick darüber hatte, wie viele Filzstifte sich im Lager des Hausmeisters befanden – und auch darüber, wie viele davon rot, blau und schwarz schreiben würden.

Meinhard Knoche war ein Segen für das ifo Institut. Ohne ihn wäre das ifo Institut heute nicht dort, wo es jetzt ist.

Manfred Schöpe*

Herr Knoche – gesehen und gewürdigt aus der persönlichen Sicht eines langjährigen Betriebsratsvorsitzenden



Manfred Schöpe

Als ich 1974 als junger Wissenschaftler ins ifo Institut kam, erlebte ich einen Organismus, der ganz offensichtlich von drei Gruppen maßgeblich geprägt war, einem damals fünfköpfigen Vorstand, relativ unabhängig agierenden Abteilungsleitern und einem Betriebsrat. Auffallend für mich war vor allem die Existenz eines gewissen Betriebsratsstolzes, schließlich hatte man sich bereits in der Frühzeit des Instituts damit verdient gemacht, dass man die Anwendung des Tarifrechts des Bundesangestelltentarifs (BAT) durchsetzte und somit die Einstufung und Bezahlung der Beschäftigten seitdem einheitlich geregelt wurde.

Seit Frühjahr 2006 war ich nun selbst Mitglied des Betriebsrats und wurde – von den Kolleginnen und Kollegen dazu ermutigt und unterstützt – auch gleich zum Vorsitzenden dieses Gremiums gewählt. Zu meinen regelmäßigen Aufgaben gehörten die wöchentlichen Sitzungen mit dem Vorstand in der Person von Herrn Knoche, zuständig für Personal und Weiterbildung. Erst sehr viel später begriff ich, welch ein wirklich ausgezeichnetes Instrument direkter Kommunikation zwischen Vorstand und Betriebsrat diese Sitzungen waren, bei denen alle Vorgänge, die die Belegschaft betrafen und insbesondere solche, die unter die betriebliche Mitbestimmung fielen, unmittelbar besprochen wurden. Im Austausch mit den Betriebs- und Personalräten der anderen Wirtschaftsforschungsinstitute wurde nämlich sehr schnell klar, dass sie ein solches Privileg überhaupt nicht hatten und sich häufig in festgefahrenen Konfliktsituationen befanden, die vermutlich auch auf mangelnde Kommunikation bei der Planung und Durchführung von mitbestimmungspflichtigen Maßnahmen zurückzuführen waren. Unsere regelmäßigen Sitzungen waren dem Betriebsrat und dem Vorstand

gleichermaßen wichtig, dem Betriebsrat, weil er tatsächlich beteiligt war, und dem Vorstand unter dem Gesichtspunkt der Effizienz bei Kommunikation und Planung betrieblicher Abläufe.

Laut Betriebsverfassungsgesetz sind Betriebsrat und Vorstand zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit verpflichtet. Vor diesem Hintergrund nutzte ich die erste unserer Routinesitzungen in meiner neuen Funktion für ein grundsätzliches Statement zu unserer Zusammenarbeit. Während in der Politik Schnittmengen gesucht werden, um miteinander agieren zu können, geht es bei der Beziehung von Betriebsrat und Vorstand aus meiner Sicht lediglich um die Gewichtung. Der Vorstand hat als primäres Ziel den Erfolg und das Wohlergehen des Instituts vor Augen, der Betriebsrat dagegen verfolgt als vorrangiges Ziel das Wohlergehen der Belegschaft. In der Praxis eines Forschungsbetriebs besteht jedoch eine wechselseitige Abhängigkeit. Einerseits sind Erfolg und Wohlergehen des Instituts eine wesentliche Voraussetzung für das Wohlergehen der Belegschaft und andererseits kommt es dem Erfolg des Instituts zugute, wenn es der Belegschaft gut geht. Auf diesem gemeinsamen Verständnis haben Vorstand und Betriebsrat seinerzeit ihre Zusammenarbeit begründet.

Kaum im Amt, kam die erste wirklich große Herausforderung. Im November 2006 trat ein neues Tarifrecht in Kraft. Der alte BAT wurde abgelöst durch den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L). Dieser neue Tarifvertrag folgte einer für den öffentlichen Dienst völlig neuen Philosophie: Weg von einer dienstalters- und familienbezogenen Bezahlung hin zu einer erfahrungsorientierten Vergütung und, damit verbunden, weg von der Unterscheidung von Arbeitern und Angestellten. Die Überleitung der vorhandenen Beschäftigten in das neue Tarifsystem war für alle öffentlichen Arbeitgeber in extremer Weise herausfordernd, so auch für den Personalvorstand und natürlich auch den Betriebsrat des ifo Instituts. Die Überleitungsvorschriften präsentierten sich in einem riesigen Regelwerk und bildeten eine Quelle potenzieller Ungerechtigkeiten. Das Regelwerk selbst sah eine Reihe sehr spezifisch definierter Maßnahmen, sogenannte Strukturausgleichszahlungen und Ähnliches, vor, um Brüchen in der individuellen Gehaltsbiographie der Beschäftigten weitgehend vorzubeugen. Es ist geradezu ein Meisterstück gewesen, das Herr Knoche

* Manfred Schöpe war wissenschaftlicher Mitarbeiter im ifo Institut und langjähriger Betriebsratsvorsitzender.

zusammen mit den Mitarbeiterinnen der Personalverwaltung im Zuge dieses Überleitungsprozesses vollbracht hat. Ich persönlich kann mich an keinen ungeklärten Fall erinnern, der zu einer dauerhaften Benachteiligung von Kolleginnen oder Kollegen und zu entsprechendem Unmut geführt hätte.

Ähnlich wie der ein Jahr zuvor in Kraft getretene Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst in Bund und Kommunen (TVöD) sah auch der TV-L die Einführung einer leistungsbezogenen Gehaltskomponente vor, die im Zuge der Zeit sogar ansteigen sollte. Doch genau dieser Aspekt leistungsorientierter Bezahlung warf wegen der Vielfalt der Tätigkeiten im öffentlichen Dienst und der Schwierigkeiten bei deren Bewertung derart viele Probleme auf, dass die Vertragsparteien bei Inkrafttreten des Tarifvertrags zunächst nur eine vorläufige und pauschale Regelung anbieten konnten.

Der Einstieg in eine an individuellen Leistungen ausgerichtete Vergütung traf bei unserem Personalvorstand Herrn Knoche auf große Bereitschaft. »Warum also abwarten bis die Tarifparteien sich auf ein allgemeinverbindliches System geeinigt haben, das womöglich gar nicht für Wissenschaftseinrichtungen geeignet ist? Wir entwickeln also selber ein System, die Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bewerten und entsprechend mit Prämien zu honorieren.«

Klar, dass ein solches Thema geradezu eine Bombe für den Betriebsrat darstellt. Sollte ein Betriebsrat seine Zustimmung zur Einführung eines solchen Systems geben und gar bei dessen Entwicklung mitwirken, zumal es sich um einen Vorgriff auf eine offizielle tarifrechtliche Regelung seitens der Tarifvertragsparteien handelt? Kaum thematisiert ging ein Riss durch die Belegschaft. Nach intensiver Abwägung von Vorteilen und Risiken setzte ich mich seinerzeit sowohl innerhalb des Betriebsratsgremiums als auch in der Institutsöffentlichkeit für dieses neue Modellprojekt ein. Ausschlaggebender Grund war, dass ein derartiges System zwangsläufig dazu führt, dass die Leistungen aller Mitarbeiter von den jeweiligen Führungsebenen wahrgenommen werden und auch eine entsprechende Anerkennung finden können. Allzu oft war bis dahin zu hören, die Bereichsleitung oder der Vorstand würden ja gar nicht wissen, welches Engagement und welche Leistung die Einzelnen vollbringen würden.

Kurz und gut, an dieser entscheidenden Frage zerbrach auch der Betriebsrat, Neuwahlen wurden ange-

setzt, wobei das Thema Leistungsentgelt im Vordergrund stand. Ein neu gewählter Betriebsrat, ebenfalls unter meinem Vorsitz, nahm die Arbeit an der Betriebsvereinbarung wieder auf, unterstützt durch fachjuristische Beratung von außen. Zwischenzeitlich hatten die Vertragsparteien des TV-L nach ergebnislosen Verhandlungen das Thema eines generellen Leistungsentgelts wieder beerdigt. Lediglich im Vertragsteil für Wissenschaftseinrichtungen blieb ein Türchen für die Gewährung von Leistungsentgelt offen. So ist es dem Engagement von Herrn Knoche zu verdanken, dass ein solches System, verankert in einer Betriebsvereinbarung, bis heute im ifo Institut angewendet wird. Auch wenn die Prämien nicht gerade üppig sind, wird es von der Belegschaft überwiegend geschätzt, wobei das Element der Anerkennung und Wertschätzung vermutlich wesentlich wichtiger ist als die monetären Beträge selbst.

Hier noch drei Schlaglichter auf das persönliche Engagement von Herrn Knoche. Als Rad- und Bergsportler führte er bei Betriebsausflügen die Gruppen der Mountainbike-Fahrer an. Als Musikfreak rief er eine ifo Band ins Leben, die anlässlich diverser Festereignisse im ifo Institut aufspielte. Und die Förderung junger Wissenschaftler lag ihm in besonderer, man könnte fast väterlicher Weise sagen, am Herzen.

Anerkennung wurde Herrn Knoche auch zuteil, als anlässlich der offiziellen Feier seines 60. Geburtstags der Nikolaus persönlich erschien. Er zitierte Herrn Knoche zu sich und verteilte coram publico Anerkennung, unterstrichen durch die Überreichung rotbackiger Äpfel, und Denknüsse, nicht als Tadel, sondern als Anregung. Ich kann mich jedoch des Eindrucks nicht erwehren, dass die Ausführungen zu den überreichten Denknüssen sich inhaltlich sehr mit damals aktuellen Betriebsratspositionen deckten, z.B. was die Anerkennung dauerhaft und zuverlässig erbrachter Leistungen der Befragungsgruppen im Institut betraf.

Zum Schluss ein Wunsch: Als Familienvater ohne ich, dass das außerordentliche Engagement von Herrn Knoche in all den Jahren auch seiner Familie Opfer abverlangt hat. Ich wünsche Herrn Knoche, seiner Frau und seinen schon längst erwachsenen Kindern, dass es noch viel Zeit und Raum gibt, miteinander nachzuholen, was in der Vergangenheit zwangsläufig zu kurz gekommen ist.

Melanie Piepenschneider*

Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit einer Institution



Melanie Piepenschneider

Die Konrad-Adenauer-Stiftung ist seit über 60 Jahren fester Bestandteil in der Landschaft der gesellschaftspolitisch arbeitenden Organisationen. Zu ihren Aufgaben gehören¹:

- die Erarbeitung fachlicher Grundlagen politischen Wirkens,
- die Förderung des Wissenstransfers zwischen Wissenschaft, Politik, Staat und Wirtschaft,
- die Erforschung und Dokumentation der Geschichte der Christlichen Demokratie,
- die Förderung und Ausbildung begabter junger Menschen,
- die Förderung von Kunst und Kultur,
- die Mitwirkung an der Schaffung einer internationalen Ordnung des Friedens und der Gerechtigkeit einschließlich eines Beitrags zum Aufbau demokratischer, freiheitlicher und rechtsstaatlicher Strukturen im Ausland
- und – dies ist quasi der alles verbindende Grundauftrag: sie bildet politisch. Viele der in den anderen Arbeitsfeldern gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse wirken dabei in die politische Bildungsarbeit hinein und befruchten sie; es werden so inhaltliche Expertise sowie wissenschaftliche oder theoretische Grundlagen für die außerschulische politische Bildungsarbeit nutzbar gemacht.

Ausgangspunkt für die Arbeit der Konrad-Adenauer-Stiftung ist das christliche Verständnis vom Menschen als Geschöpf Gottes. Bezugspunkte sind Politik und Gemeinwohl sowie die Rolle und Verantwortung des Einzelnen. Indem die Stiftung die christlich-demokratischen Werte in der pluralen Gesellschaft fördert,

* Dr. Melanie Piepenschneider, Leiterin Politische Bildung, wurde 1991 von Meinhard Knoche für die Konrad-Adenauer-Stiftung eingestellt.

¹ Vgl. Satzung der Konrad-Adenauer-Stiftung in der Fassung vom 30. März 2001.

trägt sie zur Identifikation der Bürger mit der freiheitlichen Grundordnung unseres Gemeinwesens bei. Aufbauend auf den Prinzipien dieser freiheitlichen demokratischen Grundordnung und in der Verpflichtung für die Grundätze von Solidarität, Subsidiarität und gegenseitiger Toleranz leistet sie so ihren Beitrag zur Gestaltung der Zukunft unseres Gemeinwesens. Die Arbeit der Stiftung orientiert sich dabei inhaltlich an den normativen Fundamenten der Politik ihres Namensgebers, des ersten Bundeskanzler der jungen Bundesrepublik Deutschland: Konrad Adenauer. Zu den dauerhaften Leitthemen gehören deshalb Westbindung, europäische Einigung, Soziale Marktwirtschaft und eine werteorientierte Außenpolitik.

In über 60 Jahren hat die Konrad-Adenauer-Stiftung, je nach politischer Situation in Deutschland und der Welt, diesen Kernauftrag sehr ernst genommen und daran gearbeitet. Die Stiftung – so hat es einmal einer ihrer Vorsitzender formuliert – funktioniert dabei wie ein kleiner Konzern: Sie verfügt über fünf Geschäftsfelder, hat weltweit mehrere hundert Mitarbeiter, eine zentrale Leitung und ihre Produkte wie Studien, Publikationen und Veranstaltungen müssen sich »am Markt« bewähren – wobei hiermit gemeint ist, dass die Konrad-Adenauer-Stiftung mit ihrer Arbeit Wirkung erzeugen will und dies nur kann, wenn sie für die Adressaten attraktive Angebote im Portfolio hat. Das Ganze geschieht »wertegeleitet«, d.h., die Konrad-Adenauer-Stiftung ist keine »neutrale« Einrichtung, sondern sie steht auf dem Fundament christlich-demokratischer Politik; dieses Profil verlangt von Mitarbeitern eine besondere Haltung und macht die Stiftung zu einem besonderen Arbeitgeber; dieses Profil setzt aber auch einen Markenkern, den es zukunftstauglich zu gestalten und in Maßnahmen umzusetzen gilt.

Jedes Jahrzehnt hatte dabei seine Eigenheiten und besonderen Herausforderungen. Meist verdichtet sich erst im Rückblick Erfahrung, und wie im Brennglas zeichnen sich Konturen vergangener Entwicklungen ab. An zwei Beispielen soll dieses abstrakte Phänomen an der Konrad-Adenauer-Stiftung in den 1980er/1990er Jahren gespiegelt werden. Denn in diesen Jahren arbeitete Meinhard Knoche in der Konrad-Adenauer-Stiftung (1982–1995) und hatte dabei unterschiedliche Funktionen inne – manchmal in Personalunion: Justitiar, Leiter Allgemeine Verwaltung, Leiter Personal und ab 1989 zusätzlich stellv. Verwaltungsdirektor.

ERSTES BEISPIEL: MENSCHEN PRÄGEN INSTITUTIONEN

Die 1980er/1990er Jahre waren politisch bewegte Zeiten: Bundeskanzler Helmut Kohl läutete mit der Regierungsübernahme die geistig-moralische Wende hin zu Verlässlichkeit und Vertrauensaufbau in der Welt sowie Reformen für das eigene Land ein; die Bekämpfung der Eurosklerose stand auf der politischen Tagesordnung und mit Mauerfall und Herstellung der Deutschen Einheit ging die Nachkriegszeit endgültig zu Ende. Auf die Konrad-Adenauer-Stiftung kam eine Fülle neuer Aufgaben zu: Die inhaltliche Ausrichtung der Arbeit musste auf die aktuellen politischen Gegebenheiten ausgerichtet werden. Der Wirkungsradius der Stiftung wurde ausgeweitet, es wurden in den neuen Bundesländern und in Mittel- und Osteuropa neue Büros eröffnet. Die in der (Ex-)DDR darniederliegende politische Bildung wurde mittels eines umfassenden Maßnahmenpakets von Gastprofessuren bis hin zu didaktischem Material gestaltet und das Bildungszentrum Schloss Wendgräben in Sachsen-Anhalt erworben sowie in Betrieb genommen. Die Planungen für den Bau der Akademie in Berlin wurden vorangetrieben, der Erweiterungsbau der Zentrale in Sankt Augustin verwirklicht.

Und das Bundesverfassungsgericht fällte ein für die politischen Stiftungen fundamental wichtiges Urteil. Dieses Grundsatzurteil ist bis heute die zentrale Rechtsquelle für das System der politischen Stiftungen in Deutschland. Es ist zugleich Vorbild geworden für viele politische Bildungseinrichtungen und Think Tanks in Europa und der Welt. In Folge dieses Urteils entstand eine Gemeinsame Erklärung², in der erstmals das Selbstverständnis aller politischen Stiftungen einvernehmlich niedergelegt wurde.

Insbesondere Ende der 1980er/1990er Jahre war die Stiftung auch personell in einem Umbruch: Für die politische Bildungsarbeit in den neuen Bildungswerken in den ostdeutschen Bundesländern, aber auch für die neu eröffneten Büros in Mittel- und Osteuropa wurden viele hauptamtliche Mitarbeiter, aber auch ehrenamtliche Helfer gesucht und gefunden. Die öffentliche Hand stellte zusätzliche Projektmittel für diese wichtige Aufbau-Arbeit in den Jahren um die Deutsche Einheit zur Verfügung. Später dann mussten durch die angespannte Haushaltslage des Bundes wiederum Sparmaßnahmen in der Stiftung umgesetzt werden.

Viele Herausforderungen galt es in diesen Jahren zu meistern und einen nicht zu gering zu veranschlagenden Anteil daran hatte Meinhard Knoche. Als Justitiar war er maßgeblich an den Vorarbeiten für das Bundesverfassungsgerichtsurteil und damit der rechtlichen Absicherung der Finanzierung der Stiftung beteiligt; die auf dem Urteil gründende Gemeinsame Erklärung war seine Idee und wurde von ihm initiiert und formuliert. Als Chef der Allgemeinen Verwaltung und stellvertretender Verwaltungsdirektor war er an der

strategischen Neuausrichtung der Stiftung nach Mauerfall und Deutscher Einheit beteiligt. Als Personalchef hat er in dieser Phase die starke Personalfuktuation gemeistert und später, die durch die Sparerfordernisse notwendig gewordenen Personalanpassungsmaßnahmen effizient, aber sozial rücksichtsvoll eingeleitet. Meinhard Knoche hat der Konrad-Adenauer-Stiftung in diesen Jahren seinen Prägestempel aufgedrückt.

ZWEITES BEISPIEL: ZUKUNFT BRAUCHT VERÄNDERER

Schon der Schriftsteller Giuseppe Tomasi di Lampedusa formulierte es in seinem Roman »Der Leopard« ungefähr so: »Festklammern an dem, was immer schon war oder was man einmal hat, führt geradewegs in die Erstarrung. Und bewahren kann nur derjenige, der zur Veränderung bereit ist«. Und »bereit zur Veränderung« war auch ein Anspruch, den Meinhard Knoche an sich und andere stellte. So hat er Anfang der 1990er Jahre maßgeblich eine große Strukturreform der Stiftung konzipiert und umgesetzt. Die Stiftung war 30 Jahre nach ihrer Gründung stark gewachsen und hatte im Laufe der Zeit eine Fülle von neuen Aufgaben bekommen. Sie bestand, da nach Bedarf ihre Geschäftsfelder ausgeweitet wurden, aus einer Reihe separat arbeitender Institute. Diese wurden im Zuge der Reform zu einer Gesamtstruktur zusammengefasst, um mehr Synergien und Kreativität freizulegen sowie den Ressourceneinsatz zu optimieren. Die Hierarchie-Ebenen wurden abgeflacht, um kürzere Entscheidungswege und bessere Partizipation zu ermöglichen und Verantwortung zu teilen.

Meinhard Knoche hat begleitend zu diesen Strukturveränderungen, ausgehend von einem Führungsverständnis der Partizipation und Integration, moderne und bis heute zeitgemäße, personalpolitische Instrumente in der Stiftung implementiert. Er hat Personalleitlinien formuliert und Führungsgrundsätze entwickelt, die geprägt sind von einer Verankerung in Werten und Grundprinzipien, wie dem wertschätzenden Miteinander.

Darüber hinaus hat Meinhard Knoche das Rechtsmodell für das internationale Tagungszentrum der Stiftung in Cadenabbia am Comer See kreiert. Bis heute wird mit dieser Konstruktion der Trennung von »Immobilien-Eigentümer« (Konrad-Adenauer-Stiftung) und Betreiber (Villa La Collina Srl, eine GmbH nach italienischem Recht) erfolgreich das Tagungszentrum betrieben und sichert damit den Fortbestand des ehemaligen »Außen-Kanzleramtes Adenauers« für die Stiftung.

DIE ZUKUNFT IST NIE ZU ENDE

Zukunftsfähigkeit herzustellen ist ein steter Prozess, den Wandel zu gestalten eine Herausforderung für jeden Tag – die Stiftung ist seit den 1990er Jahren nicht stehengeblieben, sondern hat viele weitere Projekte – strukturelle Veränderungen, moderne Veranstaltungs-

² Gemeinsame Erklärung der Politischen Stiftungen, November 1998.

formate und Marketingmethoden, Online-Bildung sind nur ein paar Stichworte – angepackt und erfolgreich umgesetzt. Heute stehen wir vor der Herausforderung, zu verhindern, dass verändertes Demokratieverständnis, Populismus und Extremismus unser Gemeinwesen und damit unsere freiheitliche, offene Gesellschaft bedrohen. Die Aufgabe, »wetterfeste« Demokraten zu bilden, hat wieder Konjunktur, dies aber anders als in den 1950er/1960er Jahren stärker im Spannungsfeld von Globalisierung und Renationalisierungstendenzen. Das »ABC der Demokratie« gilt es, unter diesen Rahmenbedingungen neu zu deklinieren; Orientierungswissen ist wieder gefragt, Zusammenhänge müssen erklärt werden.

Auch in der Auslandsarbeit verändern sich die Parameter. Wie wir heute wissen, ist das von Francis Fukuyama prognostizierte »Ende der Geschichte«, das auf dem weltweiten Siegeszug von Demokratie und Sozialer Marktwirtschaft gründete, so nicht eingetreten; vielmehr neigen aktuell viele Staaten zu autokratischen bis autoritären Staatsformen. Terroristische Anschläge bedrohen das westliche Freiheitsmodell und weltweite Fluchtbewegungen erfordern ein Handeln der Weltgemeinschaft. Die Arbeit der Konrad-Adenauer-Stiftung muss sich auf solche Veränderungen immer wieder neu einstellen.

Hinzu kommt, dass heute Grundtugenden und Werte – eigentlich Selbstverständlichkeiten, die das Zusammenleben in einer Gesellschaft erst möglich machen – wieder neu verinnerlicht werden müssen. »In einer Welt, in der nichts mehr wirklich wichtig ist, in der

man tun kann, was man will, besteht die Gefahr, dass Prinzipien, Wahrheiten und Werte, die in Jahrhunderten mühsam erworben wurden, auf der Müllhalde eines übertriebenen Liberalismus gekippt werden«, so Papst Johannes Paul I. Auch hier ist eine Organisation wie die Konrad-Adenauer-Stiftung, die sich in besonderer Weise christlicher Werte verpflichtet fühlt, besonders gefordert.

Die neuen Herausforderungen sind – wieder mal – vielfältig. Und Erfolg oder Misserfolg bei der Bewältigung hängen wesentlich von den handelnden Personen ab. Meinhard Knoche hat in den Jahren seiner Tätigkeit zusammen mit anderen leitenden Führungskräften und dem Vorstand, der Stiftung eine »Zukunftskur« verpasst. Heute steht die Stiftung wiederum an einer entscheidenden Wegkreuzung: Sie stellt sich in der Bundeshauptstadt Berlin neu auf, konzentriert ihre Arbeitsbereiche in einem neuen Gebäude am Rande des Regierungsviertels. Und wieder geht es nicht nur darum, einen Neubau zu beziehen und in dessen Folge Strukturen zu verbessern, sondern die Kultur des Miteinander wird sich verändern: Arbeitsweisen werden modernisiert, die Kommunikation und damit das Wissen über Projekte untereinander wird gestärkt und der – auch ungeplante, spontane – Austausch befördert und so neues Denken möglich werden. Und alles würde nie Realität, gäbe es nicht auch heute wieder verantwortungsbewusste, der Zukunft zugewandte und zupackende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – in welcher Funktion oder auf welcher Leitungsebene auch immer.

Martina Otten*

Erfolgsfaktor Mensch



Martina Otten

Geeignetes, gutes Personal zu finden und dieses dann langfristig zu binden, sind immerwährende Herausforderungen für ein Unternehmen. Da ist es gleichgültig, ob es sich bei dem Unternehmen um einen börsennotierten Konzern oder um einen kleinen mittelständischen Betrieb handelt.

Der Kampf um Talente hat schon vor vielen Jahren begonnen und setzt sich weiter fort. Die Beschäftigten einer Firma sind ein, wenn nicht sogar der wesentliche Erfolgsfaktor. Fehlgriffe bei der Personalauswahl oder Schwächen bei der Personalführung haben einen negativen Einfluss auf die Effizienz des Unternehmens. Falsches Personalmanagement kostet den Arbeitgeber Geld und kann mittelfristig den Erfolg eines Unternehmens negativ beeinflussen.

Zählt insbesondere das Wissen zu den bedeutenden Produktionsfaktoren eines Unternehmens, wird das vorhandene Humankapital zu einem maßgeblichen oder sogar bestimmenden Wettbewerbspunkt. Eine enge Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung wird dann umso wichtiger.

Demnach ist die Kombination aus erfolgreicher Personalpolitik gepaart mit ambitionierten Visionen für eine strategische Positionierung, die auch einen radikalen Wandel nicht ausschließen darf, eine ausgezeichnete Voraussetzung, um Spitzenleistungen in Forschung, Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb in einer Firma zu erwirken. Natürlich gelten diese grundlegenden Regeln nicht nur für Unternehmen in der freien Wirtschaft, sondern auch für Forschungsinstitute, Universitäten, Behörden und Verbände.

WANDEL GESTALTEN

Wie erfolgreich ein Forschungsinstitut mit der Strategie des Wandels sein kann, haben Prof. Hans-Werner Sinn und Prof. Meinhard Knoche am ifo Institut gezeigt. Aus einer existenzbedrohenden Krise heraus führten Prof. Sinn und Prof. Knoche das ifo Institut an die europäische Spitze der Wirtschaftsinstitute. Das ifo Institut gilt in der deutschen Wissenschaftslandschaft als vorbildlich in seiner Art. Wie konnte dieser Wandel gelingen?

Es war die wissenschaftliche Neuausrichtung zusammen mit dem konsequenten Streben nach Spitzenleistung auch in allen Managementbereichen. Im Zentrum stand das strategische Ziel, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sich das ifo Institut zu einem hochattraktiven Arbeitgeber für internationale Top-Wissenschaftler und die besten Nachwuchswissenschaftler entwickelt. Dazu gehörte insbesondere eine professionelle Personalpolitik auf Grundlage des aktuellen Standes der Wissenschaft. Die überragende wirtschaftswissenschaftliche Expertise von Hans-Werner Sinn sowie die exzellente strategische Kompetenz von Meinhard Knoche insbesondere im Bereich des Personalmanagements machten dieses Vorstandsduo zum »Dream-Team« und zum Erfolgsfaktor für das ifo Institut. Dass dieser strategische Wandel mit einer hohen beruflichen Belastung einherging und noch immer einhergeht, das ist jedem bewusst.

SUCHE NACH EXZELLENZ

Zur selben Zeit suchte die Hochschule Weihenstephan-Triesdorf einen ausgewiesenen Fachmann für das Pflichtmodul Personalführung im Studiengang Agrarmarketing und Management (AM). Dass die Hochschule Meinhard Knoche in dieser für ihn sehr arbeitsintensiven Zeit für einen Lehrauftrag gewinnen konnte, ist in der Rückschau immer noch ein Wunder. Das Pflichtmodul Personalführung (später Personalmanagement) ist ein wichtiger Bestandteil im breit aufgebauten Studiengang Agrarmarketing und Management (jetzt Wirtschaftsingenieurwesen Agrarmarketing und Management WA). Der WA Studiengang bildet seine Absolventinnen und Absolventen zu Generalisten mit umfangreichem Fachwissen in wirtschaftlichen und landwirtschaftlich/technischen Bereichen aus. Die Studierenden sind ausgezeichnet qualifiziert, um im

* Prof. Dr. Martina Otten ist Dozentin an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf.

Anschluss an die Ausbildung in den Sektoren von Agribusiness und Agritech zu arbeiten und dort Führungsaufgaben zu übernehmen. Der Studiengang ist in seiner Art und Konzeption einzigartig in Deutschland. Praxisnahes Wissen zum Personalmanagement mit dem Schwerpunkt Personalführung ist für die Absolventinnen und Absolventen ein bedeutender Pluspunkt im Wettbewerb. Für die Fakultät Land- und Ernährungswirtschaft war es nicht einfach, hier den richtigen Dozenten zu finden.

Mit seinen beruflichen Erfahrungen und seiner wissenschaftlichen Expertise war Meinhard Knoche der Wunschkandidat. Letztendlich waren es die eindringlichen Bemühungen des Dekans, unterstützt vom Beirat des Studiengangs AM/WA, die Meinhard Knoche überzeugen konnten, das Fach Personalführung für unsere Studentinnen und Studenten zu lesen. Ein Glücksfall für unsere Hochschule! Was aber waren seine Beweggründe, diese Zusatzbelastung auf sich zu nehmen? Ein Hauptgrund für die Übernahme des Lehrauftrages ist seine Passion für das umfangreiche Gebiet des Personalmanagements und die Freude an der Lehrtätigkeit, die er bereits an der Universität Bonn erfahren konnte. Eine Rolle spielen aber auch seine Beobachtungen aus der Praxis, die belegen, dass Hochschulabsolventen für ihre beruflichen Tätigkeiten meist eine ausgezeichnete Fachausbildung mitbringen, aber in aller Regel nicht darauf vorbereitet sind, im beruflichen Alltag mit Menschen umzugehen und Führungsaufgaben zu übernehmen. Die Konflikte sind vorprogrammiert, es entstehen Reibungsverluste durch Führungsschwäche, unter denen nicht nur die Unternehmen, sondern vor allem die jungen Führungskräfte leiden. Es ist daher eine wichtige gesellschaftliche und ökonomisch bedeutsame Aufgabe der Hochschulen, bei jungen Akademikern das Interesse für den Erfolgsfaktor Mensch zu stärken und ihnen das Rüstzeug für die Übernahme von Führungsverantwortung mit auf den Weg zu geben. Mit dem Lehrauftrag nutzt Prof. Knoche die Möglichkeit, die Hochschule Weihenstephan-Triesdorf in diesem bedeutenden Auftrag zu unterstützen, die Lücke im Gebiet Human Resources Management zu schließen und somit einen nachhaltigen Beitrag zur Stärkung des künftigen Führungsnachwuchses zu leisten.

PRAXISNAHE LEHRE

Das Konzept seiner Lehrveranstaltung »Personalmanagement« ist strikt nach den Anforderungen ausgerichtet, denen junge Akademiker ausgesetzt sind, wenn sie in das Berufsleben einsteigen. Selbst wenn man als Hochschulabgänger keine Führungslaufbahn einschlagen will, wird man oft bei der Übernahme von Projektleitungen mit Personalführungs- und Personalmanagementaufgaben konfrontiert. Die Vorlesung orientiert sich am Bedarf der Praxis und stellt die wesentlichen rechtlichen Rahmenbedingungen für die Führungstätigkeit, die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung sowie die wichtigsten Instrumente des

Personalmanagements vor. Statt Frontalunterricht sind die Vorlesungen dialogorientiert gestaltet. Beispiele aus der täglichen Führungspraxis wie z.B. Auswahlgespräche werden in verteilten Rollen bearbeitet.

Die Evaluationen der Lehrveranstaltung von Prof. Meinhard Knoche durch die Studierenden fallen seit Jahren hervorragend aus. Die Studentinnen und Studenten schätzen seine Art, begeistert zu erzählen, und sie nehmen seine Praxiserfahrungen und Tipps gerne an. Kommentare wie »beste Vorlesung während des ganzen Studiums« sind mehr als einmal gefallen. Über den »Mensch-analysier-Blick« (Zitat aus einer Abschlusszeitung) sagen die Studierenden, er sei eloquent, visionär, authentisch, integer sowie unternehmerisch und strategisch denkend. Darüber hinaus ist Meinhard Knoche unprätentiös und unkompliziert. Seine Vorliebe für Rockmusik bringt ihm ebenfalls viele Sympathiepunkte. Das Wichtigste aber ist, dass die Studierenden spüren, dass ihr Dozent nicht nur über brillantes Fachwissen verfügt, sondern ein echtes Interesse am Menschen hat und jedem mit Respekt und Offenheit begegnet. Das gilt insbesondere für die Gruppe junger Menschen, denen er auch über die Vorlesung hinaus mit pragmatischem Rat bei Bewerbungsprozessen zur Seite steht (Zitate laut Studierenden: »Hinterlassen Sie keine Schleimspur« oder »Lassen Sie das Unwesentliche weg und konzentrieren sich auf das Wichtige«). Vor drei Jahren hat Meinhard Knoche seine Lehrtätigkeit erweitert und bietet zusätzlich ein Modul »Selbstmanagement« an.

Durch die langjährige Zusammenarbeit mit der HSWT insbesondere der Fakultät Land- und Ernährungswirtschaft entwickelten sich darüber hinaus zahlreiche zusätzliche Aktivitäten. Hierzu gehören u.a. Vorträge von Meinhard Knoche im Professorenkreis der Fakultät oder im Rahmen der Ernährungswissenschaftlichen Symposien. Besonders spannend war die kontrovers geführte Diskussion mit den Studierenden zum Thema »Frauenquote ja oder nein« im vergangenen Jahr. Es waren aber nicht nur seine Vorträge oder die von Abteilungsleitern des ifo Instituts, auch Hans-Werner Sinn fesselte die Zuhörer bei seinem Vortrag an unserer Hochschule.

NACHHALTIGE VERNETZUNG

Bei der HSWT als »grüne Hochschule« geht es in allen Studiengängen darum, natürliche Ressourcen effizient und zugleich nachhaltig zu behandeln und zu nutzen. Seit 2008 liegt u.a. mit dem Studiengang »Management erneuerbare Energie« (Fakultät Land- und Ernährungswirtschaft) ein neuer Schwerpunkt im Bereich der Energie. In Kooperation mit der HSWT veranstaltet das ifo Institut seit 2013 zweimal jährlich einen »Energiepolitischen Workshop« zu aktuellen Themen der Energiepolitik. In dieser Veranstaltung geht es darum, engagierten Persönlichkeiten aus Industrie, Forschung, Wirtschaft und Politik ein Forum zu geben, um interdisziplinär gemeinsam energiepolitische Fragen kontrovers zu

diskutieren. Wie sollte es anders sein, auch bei diesem Konzept, die Energiewende durch einen konstruktiven Workshop zu begleiten, waren die katalytischen und verbindenden Fähigkeiten von Meinhard Knoche beteiligt. Dies ist nur eines von vielen Beispielen, wie Meinhard Knoche sein internationales Netzwerk für eine nachhaltige Verbindung der Hochschule zum ifo Institut und anderen Institutionen eingesetzt hat.

WAS IST UND BLEIBT

Die HSWT und Meinhard Knoche verbindet eine fruchtbare und sich gegenseitig stimulierende Zusammenarbeit. Bei der Ernennung zum Honorarprofessor im Jahr 2013 lobte die Hochschulleitung das herausragende Engagement und die beeindruckende Fachkompetenz von Meinhard Knoche. In seiner beruflichen Tätigkeit und in seiner Lehrtätigkeit steht der Erfolgsfaktor Mensch als Ganzes im Mittelpunkt. Meinhard Knoche verkörpert wie kein anderer strategisches, erfolgreiches Personalmanagement. Auch wenn er jetzt in Pension geht, wird sein Geist bleiben, denn: Gute Führungskräfte bilden gute Führungskräfte aus!

Carsten Eckel*

#KnocheRocks: Über das magische Viereck des Meinhard Knoche



Carsten Eckel

Als Dekan der Volkswirtschaftlichen Fakultät möchte ich das Wirken von Herrn Kollegen Knoche aus der Sicht der Fakultät und der Kolleginnen und Kollegen an der Ludwig-Maximilians-Universität München darlegen. Die Volkswirtschaftliche Fakultät und das ifo Institut kooperieren sehr eng: Die Leitung einer Forschungsabteilung am ifo Institut ist verbunden mit einer Professur an der Volkswirtschaftlichen Fakultät, und darüber hinaus verbindet die Fakultät und das ifo Institut eine Reihe von gemeinsamen Veranstaltungen und Plattformen, insbesondere durch das an der Fakultät angesiedelte Center for Economic Studies (CES) und das CESifo-Forschungsnetzwerk. Durch diese enge Kooperation haben meine Vorgängerinnen und Vorgänger im Amt des Dekans sowie meine Kolleginnen und Kollegen an der Volkswirtschaftlichen Fakultät viel mit Herrn Kollegen Knoche interagiert, und diese Zusammenarbeit war über all die Jahre ausgesprochen konstruktiv und erfolgreich.

In meiner Amtszeit als Dekan habe ich ebenfalls sehr intensiv mit Herrn Kollegen Knoche zusammengearbeitet. Höhepunkte dieser Zusammenarbeit waren mit Sicherheit die Feierlichkeiten im Zusammenhang mit der Verabschiedung von Herrn Kollegen Sinn und der Einführung von Herrn Kollegen Fuest als Präsident des ifo Instituts. Dabei habe ich Meinhard Knoche als einen sehr vielseitigen Kollegen kennen gelernt: Er ist Visionär, Organisator, Wissenschaftsmanager – und Rockmusiker. Und in allen diesen Facetten hat er mich tief beeindruckt.

MEINHARD KNOCHE ALS VISIONÄR

Gerade im Laufe des vergangenen Jahres hat man bei vielen Gelegenheiten Geschichten und Anekdoten

* Prof. Dr. Carsten Eckel ist Dekan der Volkswirtschaftlichen Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität München.

gehört, die gezeigt haben, welches außergewöhnliche Duo die Kollegen Sinn und Knoche an der Spitze des ifo Instituts abgegeben haben und wie stark das Institut von der herausragenden Zusammenarbeit dieser beiden Visionäre profitiert hat. Bei diesen Geschichten wurde auch immer die besondere strategische Vision hervorgehoben, die die beiden in den Anfangsjahren der Zusammenarbeit gemeinsam umgesetzt haben. Diese Geschichten sind ausgesprochen spannend, können aber am besten von anderen erzählt werden, und stehen insbesondere nicht im Mittelpunkt der Beziehungen von Herrn Knoche mit der Volkswirtschaftlichen Fakultät. In der gemeinsamen Arbeit von Herrn Kollegen Knoche mit der Volkswirtschaftlichen Fakultät wurden sein Weitblick und sein strategisches Denken insbesondere bei zwei Tätigkeitsfeldern deutlich: (i) bei gemeinsamen Berufungsverfahren und (ii) bei der Einrichtung und strategischen Weiterentwicklung des LMU-ifo Economics & Business Data Center (EBDC).

(i) Die Leiter der Forschungsbereiche am ifo Institut sind auch Professoren an der Volkswirtschaftlichen Fakultät. Aufgrund dieser Tatsache ist eine enge Zusammenarbeit bei der Berufung neuer Kolleginnen und Kollegen in diesen Ämtern besonders wichtig. Herr Knoche hat bei diesen Verfahren immer ein besonderes Gespür für die Belange der Volkswirtschaftlichen Fakultät gezeigt und somit viele dieser gemeinsamen Verfahren außerordentlich konstruktiv geprägt. Darüber hinaus war es ihm bei einer Bewertung der Kandidaten nicht nur wichtig, ob diese Personen aktuell die entsprechenden Positionen ausfüllen können, sondern auch, ob er Potenziale für die strategische Weiterentwicklung dieser Bereiche sieht. Seine Sicht in diesen Verfahren war nie statisch, sondern immer dynamisch, und die Entwicklung des ifo Instituts hat gezeigt, dass er in seinen Einschätzungen richtig lag.

(ii) Das LMU-ifo Economics & Business Data Center (EBDC) ist eine gemeinsame Plattform der Ludwig-Maximilians-Universität München und des ifo Instituts. Es hat sich zum Ziel gesetzt, neue Felder für die empirische Forschung in der Volkswirtschaftslehre und der Betriebswirtschaft zu erschließen, und stellt dafür innovative Datensätze deutscher Unternehmen bereit, die sowohl Umfragedaten des ifo Instituts als auch externe Bilanzdaten anderer Anbieter enthalten. Zu den Aufgaben des EBDC zählen darüber hinaus die Beschaffung und Verwaltung wichtiger Datenquellen

für Forschung und Lehre, die zentrale Bereitstellung, Aktualisierung und Dokumentation von Datenbanken externer Anbieter sowie der Erwerb von entsprechenden Support-Tools. Das EBDC ist ein wichtiger Eckpfeiler in der Zusammenarbeit zwischen ifo und LMU, der in den kommenden Jahren weiter an Bedeutung gewinnen wird. Herr Knoche hat die strategische Bedeutung dieser Plattform für Fakultät und ifo Institut stets hervorgehoben und die Infrastruktur dieser Plattform vorangetrieben. Damit ist das EBDC zu einem positiven Standortfaktor für die empirische Forschung in den Wirtschaftswissenschaften in München geworden.

MEINHARD KNOCHE ALS ORGANISATOR

Als Leiter des ifo-Bereichs Presse, Redaktion und Konferenzen war Herr Kollege Knoche für zahlreiche große und prominent besetzte Veranstaltungen des ifo Instituts verantwortlich. Eine Reihe dieser Veranstaltung fand in Kooperation mit der Volkswirtschaftlichen Fakultät, insbesondere mit dem an der Fakultät angesiedelten Center for Economic Studies (CES), statt. Diese Veranstaltungen waren immer ein großer Erfolg, was nicht zuletzt auch auf die professionelle und detaillierte Planung von Herrn Kollegen Knoche zurückzuführen ist. Seine »Regieanweisungen« waren oft länger und detaillierter als so mancher wissenschaftlicher Vortrag. Die Veranstaltungen wurden stets minutiös geplant und beeindruckend in Szene gesetzt.

Ein besonderes Highlight meiner Zusammenarbeit mit Herrn Knoche war die Vorbereitung der Festveranstaltung zur Verabschiedung von Herrn Kollegen Sinn und der von uns im Vorfeld gemeinsam absolvierte »Hublifftag«. Aus gegebenem Anlass musste der Weg von Minister Dr. Schäuble aus dem Publikum auf die Bühne der großen Aula der Universität und zurück sehr präzise geplant werden. Und so ergab es sich, dass Herr Kollege Knoche und ich, gemeinsam mit Vertretern der Polizei München, der Bundespolizei und der Liegenschaftsverwaltung der LMU zu Experten in Hublifftfahrten wurden. Die Veranstaltung war ein überwältigender Erfolg und hat wieder einmal gezeigt, wie wichtig die genaue Vorbereitung und Planung von Herrn Knoche im Hintergrund ist.

MEINHARD KNOCHE ALS WISSENSCHAFTSMANAGER

Als Vorstandsmitglied eines der größten Wirtschaftsforschungsinstitute in Deutschland hat sich Meinhard Knoche auch einen Namen als Wissenschaftsmanager gemacht. Er hat früh die drei Felder erkannt, in denen sich das ifo Institut im Wettbewerb behaupten muss: In der Forschung, in der Politikberatung und im Wettbewerb um Drittmittel. In diesem Dreiklang bewegte sich sein Wirken als Wissenschaftsmanager, und in diesem Dreiklang war er extrem erfolgreich.

Im Jahr 2011 hat er in einem Beitrag in dieser Zeitschrift (»Die Besten gewinnen«, *ifo Schnelldienst* 64(1),

2011, S. 29–40) ausführlich über seine Strategie in diesem Wettbewerb geschrieben, und dabei auch die Rolle von Konzepten wie »Employer/Employee Branding« und von »Markenbotschaftern« erläutert. Obwohl der Beitrag spezifisch auf den Wettbewerb der außeruniversitären, politikorientierten Forschungsinstitute gemünzt war, sind viele der dort beschriebenen Faktoren gerade auch für den Wettbewerb der Fakultät untereinander um die besten Forscher hochgradig relevant. Fragen der Internationalisierung einer Einrichtung, einer leistungsfördernden Governance-Struktur oder der Förderung von Doppelkarrieren beschäftigen heute viele Dekane und die Kolleginnen und Kollegen im In- und Ausland. Die Diskussion mit Herrn Kollegen Knoche in diesen Punkten war für mich stets außerordentlich befruchtend und wertvoll.

MEINHARD KNOCHE ALS ROCKMUSIKER

Zu guter Letzt durfte ich auch Herrn Kollegen Knoche als Rockmusiker kennen lernen. Das ifo Institut hat eine eigene Rockband, die bei internen Feiern ordentlich einheizt. Triebfeder hinter dieser Band ist – Meinhard Knoche, der selbst am E-Bass mitspielt. Und wir reden hier nicht von ein, zwei Songs, sondern von einem abendfüllenden Programm: Von »Walk, Don't Run« von The Ventures über »Light my Fire« von The Doors bis »Sweet Home Alabama« von Lynyrd Skynyrd. Die Tatsache, dass Meinhard Knoche ein begeisterter Rockmusiker ist, mag zunächst erstaunen. Schließlich geht es laut Wikipedia bei Rockmusik »nicht um Perfektion oder handwerkliche Virtuosität«, und damit steht die Musikrichtung an sich mit dem Arbeitsethos von Meinhard Knoche scheinbar in Widerspruch.

Aber Rockmusik ist auch bekannt dafür, dass sie in der Vergangenheit einen großen Einfluss auf das Aufbrechen verkrusteter Strukturen in unserer Gesellschaft hatte – und in diesem Punkt fällt der Bezug zum Wirken von Meinhard Knoche nicht mehr schwer. Die Rockmusik scheint jedenfalls der Ausgleich für den Juristen unter lauter Volkswirten zu sein, und die mit diesem Ausgleich einhergehende Coolness macht ihn zu einem ausgesprochen beliebten und angenehmen Kollegen.

Die Zusammenarbeit zwischen ifo Institut und Fakultät war in all den Jahren außergewöhnlich gut. Herr Knoche hat das vor ca. einem Jahr einmal so ausgedrückt: »Es ist unglaublich, wie toll wir mit allen Dekanen zusammengearbeitet haben.« Die Dekane sind gekommen und gegangen, die große Konstante in dieser Zusammenarbeit war Herr Knoche selbst. Im Namen aller Kolleginnen und Kollegen möchte ich mich für diese außergewöhnliche Zusammenarbeit bedanken und wünsche Herrn Kollegen Knoche für die Zukunft alles Gute!

Philipp Steinberg*

Der erfolgreiche Wissenschaftsmanager



Philipp Steinberg

Das ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V. prägt seit langer Zeit maßgeblich öffentliche Debatten zu deutschen, europäischen und globalen wirtschaftspolitischen Fragen. Meinungsstark und medienpräsent trägt es zur bürger- und politiknahen Vermittlung komplexer wissenschaftlicher Erkenntnisse und zur politischen Meinungsbildung bei. Die wissenschaftliche Exzellenz des Instituts ist weltweit anerkannt. »Offiziell« bestätigt ist sie durch das hervorragende Abschneiden bei der externen Evaluierung durch die Leibniz-Gemeinschaft.¹ Wissenschaftliche Spitzenleistungen ließen sich jedoch nicht kontinuierlich erzielen ohne die Unterstützung durch ein funktionierendes, professionelles, hocheffizientes und engagiertes Wissenschaftsmanagement. Dafür verantwortlich zeichnet seit 22 Jahren der Verwaltungschef des ifo Instituts, Professor Meinhard Knoche. Er hält dem Präsidenten in administrativen Angelegenheiten den Rücken frei und ermöglicht allen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sich in Forschung und Politikberatung zu profilieren.

INSTITUTIONELLE FÖRDERUNG ALS LEIBNIZ-WIRTSCHAFTSFORSCHUNGSINSTITUT

Die Leibniz-Gemeinschaft umfasst derzeit 91 selbständige außerhochschulische Forschungs- und Infrastruktureinrichtungen, die auf Forschungsfeldern tätig sind, die sich wegen ihres Umfangs, ihrer langfristigen Anlage

oder ihrer Inhalte nicht für die typische Universitätsforschung eignen. Im Jahr 2016 erhielten die Leibniz-Institute gemeinsame Zuwendungen des Bundes und der Länder in Höhe von insgesamt 1,153 Mrd. Euro. Im Bereich der Wirtschaftswissenschaften fördern Bund (BMWi) und Länder gemeinsam sechs Wirtschaftsforschungsinstitute², darunter das ifo Institut. Die gemeinsame Förderung durch Bund und Länder beruht auf der überregionalen Bedeutung dieser Einrichtungen und einem gesamtstaatlichen wissenschaftspolitischen Interesse.

Das Gesamtvolumen der gemeinsamen Bund-Länder-Förderung der sechs Leibniz-Wirtschaftsforschungsinstitute belief sich im Jahr 2016 auf rund 56 Mio. Euro. Dabei erfolgt die Grundfinanzierung der Leibniz-Institute grundsätzlich zu gleichen Teilen durch Bund (BMWi) und das jeweilige Sitzland, Bayern im Falle des ifo Instituts. Der Anteil des ifo Instituts am Gesamtbudget lag bei rd. 20% (d.h. 10,941 Mio. Euro, davon 5,63 Mio. Euro Bund). Seit 2013 sind die Mittel der Bund-Länder-Förderung des ifo Instituts um rd. 17% gestiegen.

Im Pakt für Forschung und Innovation hatten sich Bund und Länder seit 2005 darauf verständigt, die gemeinsamen Zuwendungen an die außeruniversitären Forschungseinrichtungen auf eine gesicherte längerfristige Grundlage zu stellen, um die Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Wissenschaftssystems zu stärken. Der Pakt gilt für die vier großen Organisationen der außeruniversitären Forschung (Leibniz-Gemeinschaft (WGL), Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft, Max-Planck-Gesellschaft) sowie die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG). Der Pakt wurde zuletzt im Dezember 2014 für die Jahre 2016 bis 2020 fortgeschrieben. Danach werden die Zuwendungen an die Wissenschaftsorganisationen ab 2016 jährlich um 3% erhöht. Ungeachtet der oben beschriebenen paritätischen Finanzierungsregel trägt der Bund diesen Aufwuchs allein.

² Diese sind das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, das Institut für Weltwirtschaft (IfW), Kiel, das Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH), das ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V. (ifo), das RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, Essen, das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim (ZEW). Neben den Wirtschaftsforschungsinstituten ist auch das Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft – Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften, Kiel, Hamburg (ZBW) Teil der gemeinsamen Bund/Länder Förderung durch das BMWi.

* Dr. Philipp Steinberg ist Abteilungsleiter für Wirtschaftspolitik im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und seit Dezember 2016 Mitglied des ifo Verwaltungsrats.

¹ Vgl. Senat der Leibniz-Gemeinschaft, Stellungnahme zum ifo Institut vom 17. Juli 2013, verfügbar unter: <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/nc/ueber-uns/evaluierung/das-evaluierungsverfahren-des-senats/senatsstimmungen>.

ANSCHLUSS AN DIE SPITZENFORSCHUNG

Die Leibniz-Institute sind als unabhängige wissenschaftliche Institute der erkenntnis- und anwendungsorientierten Grundlagenforschung verpflichtet. Sie stehen dabei im kontinuierlichen Wettbewerb um wissenschaftliche Spitzenleistung und staatliche Fördermittel. Leibniz-Institute werden spätestens alle sieben Jahre evaluiert. Dieses Verfahren hat sich in langjähriger Praxis bewährt. Bei der Evaluierung geht es um eine unabhängige Einschätzung, wie sich die Einrichtungen in den zurückliegenden Jahren entwickelt haben und ob die Planungen für die Zukunft überzeugen. Beurteilt werden die Leistungen in Wissenschaft und Forschung, Beratung, öffentlichen Dienstleistungen sowie in anderen spezifischen Aufgabenfeldern. Ziel ist es, auf der Grundlage dieser Bewertungen Bund und Ländern die Überprüfung der Fördervoraussetzungen zu ermöglichen (überregionale Bedeutung und gesamtstaatliches wissenschaftspolitisches Interesse, vgl. AV-WGL).³

Dass dieses akademische Gütesiegel als Voraussetzung für die weitere Finanzierung nicht einfach routinemäßig erneuert wird, sondern immer wieder neu auf dem Prüfstand steht, hat das ifo Institut in den 1990er Jahren selbst schmerzhaft erfahren müssen. 1998 war es aufgrund von Qualitätsmängeln vom Wissenschaftsrat (Evaluierungen durch die Leibniz-Gemeinschaft gibt es erst seit dem Jahr 2002) zur forschungsbasierten Serviceeinrichtung herabgestuft worden und musste Mittelkürzungen hinnehmen. Im Jahr 2004 führte die Leibniz-Evaluierung z.B. dazu, dass das Hamburgische Welt-Wirtschafts-Archiv (HWWA) aus der gemeinsamen Bund-Länder-Förderung ausscheiden musste.

Dass sich das ifo Institut erfolgreich der Herausforderung gestellt hat, wieder den Anschluss an die öffentlich geförderte institutionelle Spitzenforschung zu finden, ist nicht zuletzt auch mit ein Verdienst seines langjährigen Verwaltungsleiters. Prof. Knoche hat den langwierigen Veränderungs- und Anpassungsprozess, der hierfür notwendig war, mit großem Engagement persönlich begleitet und unterstützt. So hat er unter anderem vorangetrieben, dass das ifo Institut wissenschaftlich eng an die Ludwig-Maximilians-Universität München angekoppelt wurde. Aufgrund der Empfehlung des Senats der Leibniz-Gemeinschaft vom 4. März 2009 beschloss die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz von Bund und Ländern schließlich auf ihrer Sitzung am 2. November 2009, das ifo Institut ab Januar 2010 wieder als »überwiegend forschende Einrichtung« im Kreis der WGL-Institute zu fördern.

Bei der Evaluierung im Jahr 2013 wurden die wissenschaftlichen Leistungen des ifo Instituts als »sehr gut, in Teilen exzellent« bewertet. Der Senat der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) stellt in seiner Stellungnahme vom 17. Juni 2013 fest, dass das ifo Institut substanzielle Forschungsbeiträge leiste,

die international wahrgenommen werden. Es zähle zu den führenden europäischen Wirtschaftsforschungsinstituten und nehme eine wichtige Brückenfunktion zwischen akademischer Forschung und Politikberatung wahr.⁴ Der Senat unterstützte darüber hinaus den von den Zuwendungsgebern am 26. November 2012 bei der GWK beantragten Sondertatbestand zum dauerhaften Ausbau des Forschungsschwerpunkts Klima- und Ressourcenökonomik ab 2014. Damit konnte das ifo Institut seine Forschungskompetenz um ein hochaktuelles und anspruchsvolles Thema erweitern.

BERATUNGSTÄTIGKEIT FÜR DAS BUNDES-MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE

Für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sind exzellente wirtschaftswissenschaftliche Politikberatung und der öffentliche Diskurs zu wirtschaftspolitischen Fragen von essenzieller Bedeutung. Auch hier ist das ifo Institut hervorragend positioniert. Nicht jeder Rat kann von der Politik eins-zu-eins umgesetzt werden. Aber ohne jeden Zweifel ist im Prozess der politischen Meinungs- und Entscheidungsfindung die wirtschaftswissenschaftliche, evidenzbasierte Politikberatung wirksam. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sucht zu aktuellen Fragestellungen regelmäßig sachkundigen externen Rat und holt externen Sachverstand aus der Wissenschaft ein. Immer häufiger werden die Wirkungen wirtschaftspolitischer Maßnahmen ex ante und ex post wissenschaftlich analysiert und evaluiert.

Das ifo Institut war bei der Auftragsforschung für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie bislang sehr erfolgreich. In den 22 Jahren der Tätigkeit von Herrn Knoche hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie insgesamt 87 Forschungsaufträge und einen Sachverständigenauftrag an das ifo Institut vergeben. Damit steht es im Kreis der wirtschaftswissenschaftlichen Leibniz-Institute ganz weit vorn. Es gehört zu den Instituten, die 2007 den Zuschlag für die erstmals europaweit ausgeschriebene Gemeinschaftsdiagnose erhalten haben, und es war auch bei den erneuten Ausschreibungen in den Jahren 2010, 2013 und 2016 erfolgreich. Das breite Themenspektrum reicht von klassischen makroökonomischen Themen, finanzwissenschaftlichen und außenwirtschaftlichen Fragen über die Forschungs- und Technologiepolitik, bis hin zur regionalen Wirtschaftsentwicklung und zur Ressourcenökonomie.

Akademische Think Tanks müssen sich darauf einrichten, dass ihre Zuwendungs- und Auftragsgeber anspruchsvoller werden und neue Themen schneller aufgegriffen und aufgearbeitet werden müssen. Im immer härter werdenden Wettbewerb haben diejenigen Institute die Nase vorn, deren Politikberatung auf den aktuellsten und methodisch innovativsten For-

³ Vgl. unter: <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/evaluierung/das-evaluierungsverfahren-des-senats/>.

⁴ Vgl. Senat der Leibniz-Gemeinschaft, Stellungnahme zum ifo Institut vom 17. Juli 2013, S. 3.

schungsergebnissen basiert, die höchsten wissenschaftlichen Ansprüchen genügen. Diesem Anspruch genügen nur Institute, die wie das ifo Institut sowohl wissenschaftlich als auch administrativ exzellent geführt werden.

Am 31. August 2017 endet die 22-jährige Amtszeit von Prof. Meinhard Knoche als Verwaltungs- und Personalvorstand des ifo Instituts. Ohne ihn stünde das ifo nicht da, wo es heute steht. Ich danke Herrn Knoche auch im Namen von Bundesministerin Zypries und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie für seinen unermüdlichen, unnachahmlichen und erfolgreichen Einsatz für das ifo Institut. Die Identifikation von Herrn Knoche mit dem Institut betrug 22 Jahre lang gefühlte 1 000 Prozent. Ich wünsche dem Institut, dass die Arbeit von Herrn Knoche noch lange positiv fortwirkt. Herrn Knoche persönlich wünsche ich für seinen weiteren Lebensweg alles Gute. Ich kann es mir gar nicht anders vorstellen: Herr Knoche wird dem ifo Institut weiter verbunden bleiben.

Ralf Messer*

Meinhard Knoche und sein Wirken im Rahmen der ARGE-Institute



Ralf Messer

Die Wissenschafts- bzw. Forschungslandschaft, insbesondere die innere Struktur der außeruniversitären Wirtschaftsforschungsinstitute, sah vor mehr als 20 Jahren gänzlich anders als heute aus. Innerhalb der ARGE-Institute (Arbeitsgemeinschaft deutscher wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute) begann Anfang der 1990er Jahre eine Diskussion, wie die Institute im Hinblick auf ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit modernisiert werden können. Damit verbunden war auch der Aspekt, effizientere Managementstrukturen einzuführen, die nach dem vorherrschenden Haushalts- und Dienstrecht nicht zu realisieren waren.

Meinhard Knoche hat innerhalb der ARGE-Institute mit der nötigen Geduld, starken Argumenten, großem Weitblick und auf sehr angenehme Art und Weise den Modernisierungsprozess der Institute begleitet – überwiegend im Hintergrund, aber auch auf den Vorstandssitzungen der ARGE, die damals oft sehr kontrovers verliefen.

Dazu zwei Beispiele: Das, was heute selbstverständlich ist, Wissenschaftliche Beiräte zur Qualitätskontrolle und die externe Evaluierung durch die Leibniz-Gemeinschaft, war lange Zeit zwischen den großen Wirtschaftsforschungsinstituten und den Zuwendungsgebern aus Land und Bund heftig umstritten.

Die externe Anforderung durch das damalige Bundeswirtschaftsministerium, Wissenschaftliche Beiräte einzurichten und eine Qualitätskontrolle der Forschungsaktivitäten durchzuführen, wurde anfangs unisono mit der Begründung abgelehnt, dass die ARGE-Institute durch den Markt evaluiert würden. Eine Begründung, die aus heutiger Perspektive kaum nachvollziehbar ist. Denn die in der 1949 gegründeten ARGE

zusammengeschlossenen Wirtschaftsforschungsinstitute erhielten neben der Grundfinanzierung überwiegend Aufträge aus den Bundesministerien oder Landesministerien. Die Aufträge wurden im Wettbewerbsverfahren vergeben, der Markt war überschaubar. Dank der Beharrlichkeit von Meinhard Knoche setzte sich dann im ifo Institut und den anderen Wirtschaftsforschungsinstituten die Einsicht zur Gründung der Wissenschaftlichen Beiräte durch. Es begann ein Wettbewerb, um die besten nationalen und internationalen Köpfe in »sein« Institut zu holen.

Nach dem Fall der Mauer im Jahr 1990 erregte die Umwandlung der damaligen »Blaue Liste« die Gemüter der ARGE-Präsidenten. Die ostdeutsche Wissenschaftslandschaft wurde nach der Evaluierung durch den Wissenschaftsrat umgestaltet. Es kam fast zu einer Verdopplung der Zahl der »Blaue-Liste-Institute«. Die Zahl der geförderten Einrichtungen stieg von 47 im Jahre 1989 auf 81 im Jahr 1992 an. 1990 kam es zur Gründung der »Arbeitsgemeinschaft Blaue Liste«, die vor allem in administrativen Fragen institutsübergreifend tätig war. Fünf Jahre später wurde dann 1995 die »Wissenschaftsgemeinschaft Blaue Liste« (WBL) gegründet, die sich 1997 in »Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz« (WGL) umbenannte. Dieser Prozess war von heftigen Auseinandersetzungen zwischen den ARGE-Instituten begleitet. Aber auch innerhalb der Institute gab es widerstreitende Positionen. Der Widerstand gegen eine neue große Wissenschaftsorganisation mit eigener Geschäftsstelle war groß. In dieser Phase setzte Meinhard Knoche mit seinen Aktivitäten Akzente und trug zur Versachlichung der Diskussion bei. Das Argument, dass die Wirtschaftsforschungsinstitute wegen ihrer satzungsmäßigen Aufgaben eine Sonderstellung hätten (Forschung und Beratung), setzte sich nicht durch, wohl auch deshalb, weil die ARGE mit Hilfe von Meinhard Knoche Kriterien für die Evaluierung entwickelte und dieser Aspekt damit teilweise berücksichtigt wurde. Die damals diskutierte Alternative, eine Anbindung an das Bundeswirtschaftsministerium, hätte zum Prinzip der Ressortforschung geführt.

Abschließend möchte ich Meinhard Knoche persönlich für eine immer faire, freundliche und konstruktive Zusammenarbeit danken.

* Ralf Messer, DIW Berlin, ist Generalsekretär der Arbeitsgemeinschaft deutscher wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute e.V. (ARGE-Institute).

Thomas Kohl*

Der Wissenschaftsunternehmer Prof. Meinhard Knoche



Thomas Kohl

Unternehmer unternehmen etwas. Wissenschaftsunternehmer unternehmen etwas. Meinhard Knoche ist ein solcher Wissenschaftsunternehmer. Er unternimmt etwas, wenn es am ifo Institut nicht rund läuft. Und auch wenn es derzeit am ifo Institut augenscheinlich nicht allzu viel Grund und Anlass dazu gibt, so war das in der Geschichte des Instituts nicht immer so. Seinem unternehmerischen Ansatz entsprechend unternahm Meinhard Knoche zu jedem Zeitpunkt seiner Wirkungszeit das, was von kaufmännischer Seite für die Zukunftssicherung des Instituts notwendig war. Für die charakterstarken wissenschaftlichen Leiter war er dabei ein starker Sparringspartner, mit Leuchtkraft über die Institutsgrenzen hinaus. Über mehr als 15 Jahre durfte ich Meinhard Knoche insbesondere im Rahmen der gemeinsamen Gremienarbeit sowie als institutioneller Wettbewerber und Projektpartner kennen- und schätzen lernen. Sein Wirken und sein Rollenverständnis möchte ich nachfolgend gerne aus dieser Perspektive charakterisieren.

DER WEG ZUM WISSENSCHAFTSUNTERNEHMER

Meinhard Knoche absolvierte 1981 sein zweites juristisches Staatsexamen und arbeitete daraufhin zwei Jahre als Rechtsanwalt in einer Bonner Kanzlei. 1982 wechselte Knoche als Justiziar zur Konrad-Adenauer-Stiftung, wo er später die Leitung der Hauptabteilung Personal übernahm und stellvertretender Verwaltungsdirektor wurde. 1995 kam er schließlich als Vorstandsmitglied an das ifo Institut, wo er gemeinsam mit Hans-Werner Sinn nach dessen Berufung zum Institutspräsident im Jahr 1999 mit dem Turnaround des Instituts sein

* Thomas Kohl ist Geschäftsführer und kaufmännischer Direktor des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim.

Meisterstück vollbrachte. Meinhard Knoche habe ich als sehr angenehmen und vertrauensvollen Kollegen eines Instituts kennen gelernt, das mit dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim, in Wettbewerb steht. Gleichwohl haben wir sehr gut kooperiert. Dies liegt nicht nur an seiner großen Kompetenz, sondern auch an seinen Hobbys wie dem Rad- und Bergsport sowie seiner Leidenschaft zur Rockmusik.

DER TURNAROUND-MANAGER

Der Strategiewechsel war notwendig geworden, nachdem der Wissenschaftsrat 1998 empfohlen hatte, das ifo Institut künftig als Service- und nicht als Forschungseinrichtung fortzuführen – ein bitterer Schlag. Der Weg bis zur Wiedererlangung des Status einer »überwiegend forschend tätigen Einrichtung« im Jahr 2010 war sehr herausfordernd. Auf diesem Weg lag beispielsweise die Reorganisation der Forschungs- und Serviceeinheiten, eine damit einhergehende hohe Personalfuktuation sowie die gesellschaftsrechtliche Neuausrichtung und Erweiterung des Instituts. Dabei war Meinhard Knoche nicht nur Sanierer und Problemlöser, sondern auch Verhandlungsführer und Gestalter mit großem Geschick und Talent, dem es gelang, die administrativen Untiefen solcher Veränderungen zu umschiffen.

DER KOMPLEXITÄTSDOMPTEUR UND INNOVATOR

Die gesellschaftsrechtliche Neuausrichtung und Erweiterung des Instituts lag insbesondere in der Anbindung an die Ludwig-Maximilians-Universität München und des Center for Economic Studies (CES) sowie der Gründung der CESifo GmbH. Die damit neu geschaffene CESifo-Gruppe erscheint dabei heute als ein funktions-tüchtiger Rahmen, über den sich die Durchführung der Institutsmision erfolgreich und geschickt bewerkstelligen lässt. Für die Einrichtung und den Betrieb der Gruppe waren neben kaufmännischem Spürsinn zweifelsfrei juristisches Geschick sowie zeitgemäße Methoden der Personalführung und des Konfliktmanagements vonnöten, alles Attribute, die Meinhard Knoche in sich vereint.

Neben der institutsspezifischen Komplexität stieg in den vergangenen Jahren die Komplexität der Anforderungen der Zuwendungsgeber und der Leibniz-Gemeinschaft. Meinhard Knoche war in den vorangegan-

genen Prozessen nicht selten eine Stimme der Vernunft, der für eine unternehmerorientierte Institutsführung eintrat. Vielbeachtet wurde dabei beispielsweise seine Stellungnahme zur Einführung der Programmbudgets, deren Sinnhaftigkeit und Schwächen er mit einem Vergleich mit Balanced Scorecards im privatwirtschaftlichen Bereich aufzeigte. Dabei trat er für einen Paradigmenwechsel von einer auf die Bestandssicherung ausgerichteten zu einer ergebnisorientierten Zielsetzung von außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie einem eigenverantwortlichen und flexiblen Ressourceneinsatz ein. Im Verwaltungsausschuss und in der Sektion B der Leibniz-Gemeinschaft brachte sich Meinhard Knoche über viele Jahre mit eigenen Denk- und Handlungskonzepten kritisch reflektierend bei der Entscheidungsfindung ein. Dabei lag sein Augenmerk nicht nur auf administrativen, sondern auch maßgeblich auf strategischen Aspekten. Sein Wirken in diesem Kreis ist ein äußerst positives und zur Nachahmung empfohlenes Beispiel für die fruchtbare Zusammenarbeit zwischen wissenschaftlichen und kaufmännischen Leitern/innen und Direktoren/innen in den Gremien und Arbeitskreisen der Leibniz-Gemeinschaft.

DER WISSENS- UND ERFAHRUNGSVERMITTLER

Neben seiner Arbeit am ifo Institut ist Meinhard Knoche in der Wissensvermittlung engagiert. An der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf war er von 2003 bis 2013 Lehrbeauftragter. Seit 2013 ist er dort Honorarprofessor und vermittelt in seinen Vorlesungen Personalmanagement und Personalführung. Seine Publikationen zu diesem Themenfeld sowie zum Wissensmanagement allgemein spiegeln eigene Erfahrungen wider, beispielsweise zum Thema Personalmanagement in Krisenzeiten. Seine Erfahrungen aus dem Turnaround des ifo Instituts erlauben ihm dabei einen Bericht aus der ersten Reihe.

WISSENSCHAFTSMANAGEMENT NACH DEM KOLLEGIALITÄTSPRINZIP

Neben seinen beachtlichen Leistungen und vielfältigen Rollen steht Meinhard Knoche für eine starke kaufmännische und administrative Leitung in außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die der wissenschaftlichen Leitung auf Augenhöhe begegnet, selbst gegenüber charakterstarken Persönlichkeiten wie Hans-Werner Sinn oder Clemens Fuest. Allgemein lässt sich dieses Rollenverständnis als Leitung nach dem Kollegialitätsprinzip bezeichnen, das sich vom Direktorialprinzip abgrenzen lässt. Nach dem Kollegialitätsprinzip findet die Entscheidungsfindung in einer Organisation mehrheitlich und demokratisch statt, während beim Direktorialprinzip ein einzelner Akteur Entscheidungen monokratisch trifft.¹

In der Leitungsebene öffentlicher und privater Organisationen und Institutionen kommt mehrheitlich das Kollegialitätsprinzip zur Anwendung. Die EU-Kommission oder das Kabinett der Bundesregierung sind beispielsweise nach dem Kollegialitätsprinzip organisiert. Am Beispiel des Bundeskabinetts lassen sich die Implikationen des Kollegialitätsprinzips aufzeigen. So leiten die jeweiligen Bundesminister/innen ihre Ressorts in ihrer eigenen Verantwortung, die Entscheidungsfindung geschieht jedoch gemeinschaftlich im Kabinett. Über diese Vorgehensweise kann sich auch der Bundeskanzler bzw. die Bundeskanzlerin trotz Richtlinienkompetenz nicht hinwegsetzen. Die Vorteile dieser Führungsstruktur zeigen sich insbesondere bei der Entscheidungsfindung in komplexen Gemengelagen, bei denen die Interdependenzen zwischen den einzelnen Ressorts hoch sind. In solchen Situationen gilt es, die Expertise verschiedener Ressorts zusammenzuführen, unterschiedliche Sichtweisen und Lösungsansätze zu vereinen und unter Abwägung aller relevanten Aspekte eine Entscheidung zu treffen. Gleichzeitig beugt eine gemeinschaftliche Entscheidungsfindung einer möglichen Selbstüberschätzung einzelner Ressortleiter und -leiterinnen vor. Auch in privatwirtschaftlichen Organisationen kommt oft das Kollegialitätsprinzip zum Einsatz. So sieht beispielsweise § 77 Abs. 1 AktG vor, dass Vorstandsentscheidungen einer Aktiengesellschaft nicht gegen die Mehrheit der Vorstandsmitglieder getroffen werden dürfen. Diese Vorgabe kann auch nicht durch abweichend formulierte Geschäftsordnungen des Vorstands ausgehebelt werden. Ob Meinhard Knoche am ifo Institut – quasi insgeheim – die Rolle der Bundeskanzlerin oder die eines Vorstandsvorsitzenden innehatte, vermag ich nicht zu beurteilen.

Die Vorteile des Kollegialitätsprinzips sind für die Leitung von außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Generellen und Wirtschaftsforschungsinstituten im Speziellen von Relevanz. Maßgeblich sind dafür die immer weiter zunehmenden Interdependenzen zwischen den wissenschaftlichen und den kaufmännischen Rahmenbedingungen. Ein Beispiel dafür ist die im Rahmen der Erstellung des Programmbudgets notwendige enge Abstimmung von wissenschaftlichen und kaufmännischen Zielgrößen. Letztlich muss jede Forschungsagenda kaufmännisch adäquat abgesichert werden und zu jedem Zeitpunkt eine regelkonforme Verausgabung von Grund- und Drittmitteln gewährleistet sein. Ein weiteres Beispiel für eine notwendige enge Verzahnung zwischen wissenschaftlichem und kaufmännischem Bereich liegt in den sich fortlaufend erweiternden Berichtspflichten. Diese lassen sich nur durch eine koordinierte Vorgehensweise, eine umfassende Digitalisierung und Automatisierung der datengenerierenden Prozesse vollumfänglich erfüllen und betreffen Wissenschaft und Administration in gleichem Maß.

Weder die rein wissenschaftliche noch die rein kaufmännische Sichtweise sind letztlich für die erfolg-

¹ Vgl. Hanft et al., Bildungs- und Wissensmanagement, München, 2008, S. 98 ff.

reiche Leitung außeruniversitärer Forschungseinrichtungen ausreichend. Vielmehr müssen bei Fragen zu Strategie, Institutsführung, Organisationskultur, Internationalisierung, Qualitätsmanagement und anderen entscheidenden Themen beide Sichtweisen überein gebracht werden. Die Erfahrung anderer Institute lehrt dabei, dass eher kaufmännische als wissenschaftliche Aspekte in institutsinternen Entscheidungsprozessen zu kurz kommen. Entsprechend ist eine robuste und selbstbewusste kaufmännische Leitungspersönlichkeit von wichtiger strategischer Bedeutung. Für Meinhard Knoche ist genau dieses Selbstverständnis prägend. Der erfolgreiche Turnaround des ifo Instituts und die gegenwärtig starke Position der CESifo-Gruppe sind – ohne die Leistung der jeweiligen wissenschaftlichen Leiter schmälern zu wollen – maßgeblich eine Folge dieses Rollenverständnisses. Andere kaufmännische Leitungen dürfen sich Meinhard Knoche als Vorbild nehmen. Für sein Engagement und die gute Zusammenarbeit danke ich Herrn Knoche sehr herzlich und wünsche ihm für seine Zukunft weiterhin viel Erfolg und alles Gute.

Hans-Bernd Brosius*

Tue Gutes, und erforsche, wie du am besten darüber reden kannst



Hans-Bernd Brosius

Meine Zusammenarbeit mit Meinhard Knoche könnte man gut mit dem geflügelten Wort »Tue Gutes, und rede darüber« in Verbindung bringen. Er hat mich im Jahr 2009 gebeten, am ifo einen Vortrag zur neuen digitalen Medienwelt zu halten, in dem es unter anderem auch darum ging, ob das ifo Institut einen Facebook- und Twitter-Auftritt brauche, um seine Ergebnisse und Befunde auch an andere, jüngere Zielgruppen zu bringen. Wenn ich es richtig erinnere, lautete meine Antwort, unter Reichweitenüberlegungen nein, aber für das Image eines modernen, zeitgemäßen und jungen Dienstleisters allemal: Tue Gutes, und twittere darüber.

Einige Jahre später, 2015, fragte mich Meinhard Knoche, ob sich mein Lehrstuhl an einem Projektantrag an das Bundesministerium für Bildung und Forschung beteiligt, bei dem es um eine bessere Verwertung von Forschungsergebnissen gehen soll. In dem Antrag wurde als Ziel formuliert: »Die in der Leibniz-Gemeinschaft zusammengeschlossenen außeruniversitären Wirtschaftsforschungsinstitute verfügen dank ihrer Spitzenforschung über eine breite wirtschaftswissenschaftliche Expertise und einen enormen Bestand an wirtschaftspolitisch relevanten Informationen. Eine optimale Erschließung dieses Potenzials scheidet allerdings nicht selten am Fehlen geeigneter Verwertungsmodelle und -strukturen, die in der Lage sind, die Interessenlage von Wissenschaftlern und Wissenschaftseinrichtungen mit denen von Wirtschaft und Gesellschaft zu vereinen.« Das Projekt wurde bewilligt und seitdem arbeiten wir in regelmäßigen Treffen an Möglichkeiten, die Wissenschaftskommunikation des ifo zu optimieren. Diese Arbeit macht großen Spaß, was

sicherlich auch an der eindrucksvollen Person von Meinhard Knoche liegt. Seine Energie scheint unerschöpflich, sein Ehrgeiz treibt uns alle voran.

Dabei ist interdisziplinäre Zusammenarbeit ein schwieriges Feld; die gemeinsame Verständigung anhand eines konsentierten Begriffsinventars ist gerade am Anfang eine schwierige Aufgabe. So bin ich beispielsweise als Kommunikationswissenschaftler zu Beginn über den Begriff »Verwertung« gestolpert. Verwertung klingt nach Resteverwertung, nach dem Versuch, aus einem eigentlich nicht mehr zu verwendeten Produkt noch einen Restnutzen zu ziehen. Natürlich meint der Wissenschaftler Meinhard Knoche dies nicht so. Wir sind uns sicher einig, dass die Kommunikation relevanter Befunde außerhalb der engeren Wissenschaftsgemeinde eine vornehme und zentrale Aufgabe jeder wissenschaftlichen Disziplin sein muss. Hier müssen wir als Wissenschaftler selbst sicherlich noch dazu lernen. Die Wissenschaftsorganisationen, seien es Universitäten oder Forschungseinrichtungen, müssen Anreizstrukturen schaffen, die Kommunikation von Forschungsergebnissen in relevante Zielgruppen hinein unterstützen, so dass Wissenschaftlern auch aus der »Verwertung« ihrer Forschung Reputation erhalten. Noch halten es viele für verpönt, sich und ihre Ergebnisse in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Das ifo war, auch durch die Person von Hans-Werner Sinn, schon immer eine positive Ausnahme.

Die große Aufgabe besteht nun tatsächlich darin, für verschiedene Zielgruppen maßgeschneiderte Angebote zu entwickeln. Gymnasiallehrer, die Wirtschaft als Schulfach unterrichten, brauchen andere Kommunikationsmedien und andere Inhalte als beispielsweise Politiker oder Verbandsvertreter. Jede Gruppe geht an das Thema Wirtschaft anders heran, braucht schnelle oder fundierte Befunde, braucht Graphiken und Tabellen in spezifischer Form, möchte online im Pull- oder Push-Modus informiert werden, braucht neue Informationen oder einfach nur Updates. Zwei Kontextfaktoren erscheinen vor diesem Hintergrund bedeutsam. Zum einen muss die Kommunikation auf das bestehende Ensemble von Informationsangeboten aufbauen, analysieren, was beibehalten, verändert oder aufgegeben wird. Zum anderen ist die Kommunikations- und Medienlandschaft in den letzten Jahren in einem permanenten Veränderungsprozess begriffen, neue Kommunikationskanäle sind entstanden (Facebook, Twit-

* Prof. Dr. Hans-Bernd Brosius ist Inhaber des Lehrstuhls Empirische Kommunikationswissenschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

ter, Whatsapp) und entstehen vermutlich weiterhin. Die Digitalisierung ermöglicht eine optimierte, zielgruppengenaue Ansprache. Algorithmen helfen dabei festzustellen, wer welche Inhalte zu welcher Zeit mit welchem Gerät nutzt, von wo kommend eine Website aufgerufen wird, welche Inhalte dort in welcher Reihenfolge genutzt werden und wohin die volatilen Nutzerinnen und Nutzer dann entfleuchen.

Das Projekt liegt Meinhard Knoche sehr am Herzen, und damit ist er vorausschauend und strategisch weise. Ich bewundere seine Tatkraft, die ihresgleichen sucht. Sein Urteil ist stets wohlbegründet und treffsicher. Und dabei ist er immer ein zugewandter Mensch, der über den *ifo Schnelldienst* genauso so diskutieren weiß wie über die Qualität verschiedener sizilianischer Rotweine. Dem ifo wird er als Koordinator und Integrator fehlen. Ich hoffe, dass er in unserem Projekt weiterhin der Spiritus Rector sein wird und dem ifo verbunden bleiben wird, so dass alle von seiner Erfahrung und seiner Expertise profitieren können.

Tue Gutes, und erforsche, wie du am besten darüber reden kannst.