ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Sinn, Hans-Werner

Article

Ansprache anlässlich des Abschieds von Meinhard Knoche

ifo Schnelldienst

Provided in Cooperation with:
Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

Suggested Citation: Sinn, Hans-Werner (2017) : Ansprache anlässlich des Abschieds von Meinhard Knoche, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 70, Iss. 13, pp. 21-25

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/225100

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

*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 Regelevaluierung 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 neudeutsch 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 bankrottes 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!