

Schwab, Bernhard

**Article**

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

ifo Schnelldienst

**Provided in Cooperation with:**

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

*Suggested Citation:* Schwab, Bernhard (2017) : Ein Geheimnis des ifo-Erfolgs ... ist ein exzellenter Wissenschaftsmanager, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 70, Iss. 13, pp. 28-29

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/225102>

**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.*

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. Knoche 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. Knoche gebildet, seit über einem Jahr von Prof. Fuest und Prof. Knoche.

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

\* 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.

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. Knoche 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 papierenes Versprechen. Nicht so das Vertragswerk von Prof. Knoche, 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. Knoche begleitete beide Präsidentenwechsel vertraulich, unkonventionell und erfolgreich.

Der langjährige ifo-Vorstand, das »Sinn-Knoche-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. Knoche 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. Knoche 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

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.