

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.<sup>1</sup>

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-

<sup>1</sup> 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.