



# Neuaufstellung Agroscope 18+: Ein wichtiger Schritt für die Zukunft der Schweizer Agrarforschung

## Beweggründe für die Neuaufstellung

Ein wichtiger auslösender und sicherlich beschleunigender Grund für die erneute Reorganisation von Agroscope sind die Sparmassnahmen, die der Bundesrat vor dem Hintergrund der drohenden Budgetdefizite beschlossen hat. Eine dieser Sparmassnahmen verlangt, dass sämtliche Departemente und Bundesinstitutionen ihre Ausgaben gegenüber der bisher gültigen Finanzplanung um mindestens 3% reduzieren. Davon betroffen ist auch die öffentlich finanzierte Forschung; d.h. die ETH-Institute sind ebenso wie Agroscope gefordert, den Rotstift anzusetzen. Für Agroscope bedeutet dies konkret, dass ab 2018, verglichen mit 2014, jährlich insgesamt 7 bis 8 Millionen Franken weniger öffentliche Mittel für die Agrarforschung zur Verfügung stehen werden.

Bundespräsident Johann Schneider-Ammann, Vorsteher des Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung, der Leiter Agroscope, Michael Gysi, und ich als Vorgesetzter des CEO Agroscope und Präsident des Agroscope Rats haben uns entschieden, die Sparvorgabe mit Blick auf die absehbaren künftigen Herausforderungen der Agrarforschung Schweiz und als Antwort auf Kritiken, die auch nach der Reorganisation 2014 nicht verhallen wollten, umzusetzen. Denn trotz des Zusammenschlusses der bisher unabhängigen Forschungsinstitute unter eine einzige, zentrale Führung Agroscope per 2014 wurden Synergiemöglichkeiten oft nicht genutzt, teure Doppelspurigkeiten blieben bestehen, Mitarbeiter beklagten sich über lange, ineffiziente und nicht immer sachorientierte Entscheidungsprozesse und Branchen und Verbände kritisierten eine mangelnde Unterstützung ihrer Anliegen. Die Zusammenführung von ACW, ART und ALP blieb eine Juxtaposition und keine echte Fusion. Alle diese Aspekte, gemeinsam evaluiert und gewichtet, führten zu den Zielen der Reorganisation Agroscope 18+. Die Zielerreichung wird Agroscope in eine dynamische, zukunftsorientierte und auf die Bedürfnisse der Schweizer Land- und Ernährungswirtschaft ausgerichtete Forschungs- und Dienstleistungsinstitution, transformieren.

## Ziele des Projektes Agroscope 18+

1. Die praxisrelevante wissenschaftliche Leistung ist gestärkt, hat im nationalen und internationalen Wettbewerb (Wissenschafts- und Praxisrelevanz) eine gute Position und baut diese laufend aus.

2. Das Leistungsprofil ist geschärft und leistet im zunehmenden Wettbewerb, um knappe Ressourcen (Personal & Finanzen) relevante, klar definierte Beiträge, die den Bedürfnissen der Nachfrager entsprechen (Politik, Verwaltung, relevante Anspruchsgruppen). Es geht dabei um die bestmögliche (optimale) Allokation der Ressourcen.
3. Die Flexibilität ist erhöht. Das heisst, es gibt mehr Spielraum, um neue inhaltliche Herausforderungen anzugehen
4. Die Führung ist vereinfacht und gestrafft. Dies wird durch die Streichung einer Führungsebene erreicht. Die zukünftigen GL-Mitglieder haben damit eine grössere Nähe zu den Themenschwerpunkten und den Forschenden.
5. Durch konsequente Straffung der baulichen Infrastrukturen (inkl. Standorte) ist der Overhead zusätzlich gesenkt worden. Damit können die vorhandenen Mittel stärker auf die nachgefragten Leistungen konzentriert und der Spardruck seitens der öffentlichen Hand besser aufgefangen werden.

### **Perspektiven für die Menschen in Agroscope**

Bevor ich auf die Eigenschaften der neuen Aufstellung eingehe, möchte ich auf den Abbau der Kaderstellen eingehen. Agroscope umfasst 1200 Mitarbeitende mit 70 Forschungsgruppen. Jede Forschungsinstitution ist auf neue Impulse angewiesen, sie zeichnen sich deshalb durch Wandel und im Durchschnitt etwas kürzeren Anstellungen aus als in anderen Bundesbetrieben oder der Privatindustrie. So auch Agroscope, wo regelmässig wissenschaftliche Stellen neu zu besetzen sind.

Es ist aber in der Tat nicht alltäglich, 24 von 95 Kaderstellen aufzuheben und sie durch 10 neue Stellen zu ersetzen. Die Kaderstellen werden somit von 95 auf 81 reduziert – genauso viele Kaderpositionen braucht das neue Konzept, das per se nicht zu einem Leistungsabbau führen wird. Um die Zukunft einer Institution zu ermöglichen, sind manchmal auch einschneidende Massnahmen notwendig. Wäre man dies nicht so angegangen, wäre ein substantieller Leistungsabbau im Zentrum gestanden. Der Stellenabbau ist für die Betroffenen sehr hart. Dessen sind wir uns bewusst. Einzelne werden in Agroscope weiter arbeiten. Auch eine Frühpensionierung ist, wenn die Voraussetzungen gegeben sind, möglich. Für diejenigen, für die Agroscope nicht mehr der Arbeitsplatz sein kann, ist eine sehr gute Begleitung vorgesehen.

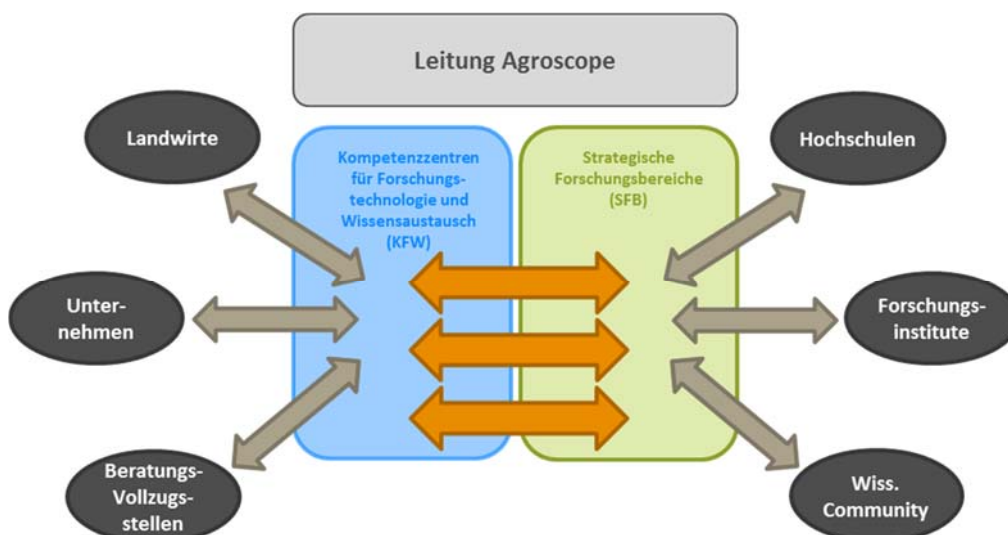
### **Überlegungen zu den Alleinstellungsmerkmalen und der Funktionsweise von Agroscope 18+:**

Gemäss Landwirtschaftsgesetz (Artikel 113ff) betreibt der Bund die landwirtschaftliche Forschungsanstalt Agroscope um Wissen zu erarbeiten und weiter zu geben, das der Landwirtschaft in ihrem Bestreben, rationell und nachhaltig zu produzieren, dient. Es geht also darum, Erkenntniswissen zu generieren, das in Handlungswissen übersetzt und von der Praxis zeitgerecht umgesetzt werden kann. Ohne die enge Zusammenarbeit und den kontinuierlichen Austausch von Praxis, Beratung und Forschung kann diese Aufgabe nicht erfüllt werden. Forscher ohne Bezug zur Praxis produzieren möglicherweise interessantes, für die Landwirtschaft aber nicht unmittelbar relevantes Erkenntniswissen - Berater und Vollzugsverantwortliche ohne Bezug

zu neuem wissenschaftlichem Wissen leiten die Praxis in veraltete oder gar falsche Richtungen und vermindern damit deren Wettbewerbsfähigkeit.

Alle sind gleich wichtig, nur die Gesamtheit bringt das geforderte Resultat. Dabei ist zu beachten, dass sich die Leistungsanforderungen an die einzelnen Akteure im Wissenstransfer unterscheiden und die Bereiche entsprechend unterschiedliche Strategien umzusetzen haben. Wissenschaftler, die Erkenntniswissen zur Verfügung stellen, müssen national und international mit anderen Forschungszentren vernetzt sein und sie müssen publizieren und vermeiden mit dieser Art der Kommunikation Doppelspurigkeiten und unnötige Versuche und Abklärungen, deren Erkenntnisse bereits anderswo publiziert sind. Sie müssen die noch bestehenden Lücken im Wissen evaluieren und falls nötig und möglich Drittmittel für gezielte Forschungsfragen generieren. In diesem Bereich ist Agroscope im Vergleich zu ähnlichen Forschungsinstitutionen zumindest in einzelnen Bereichen noch unterdurchschnittlich erfolgreich. Dies muss sich ändern, um die fehlenden öffentlichen Mittel im Sinne der Landwirtschaft bestmöglich zu kompensieren.

Die Stärken der für das Handlungswissen zuständigen Wissenschaftler liegen beim Vernetzen, der Ausrichtung auf die Stakeholder und einem exzellenten Praxiswissen. Diesen Überlegungen liegt die neue Aufteilung von Agroscope in sieben Strategische Forschungsbereiche (SFB) und drei Kompetenzzentren für Forschungstechnologie und Wissensaustausch (KFW) zu Grunde. Das Modell erlaubt, die Anliegen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Landwirte, Unternehmen, Verbände, Vollzugsstellen, aber auch Forschende an Hochschulen und Forschungsinstituten im In- und Ausland) bestmöglich aufzunehmen und zu behandeln. Praxisrelevante wissenschaftliche Erkenntnisse können zielgerichteter in die Praxis, den Vollzug und die Politik einbezogen werden und die Anliegen der Agrarcommunity und der Bevölkerung direkter in die Arbeit der Forschungsgruppen einfließen.



Der Wissenstransfer ist das wichtigste Alleinstellungsmerkmal von Agroscope und er kann nur funktionieren, wenn jedes Glied in der Kette einzigartige, exzellente Arbeit verrichtet. In die andere Richtung handelt es sich um den Erfahrungstransfer aus der Praxis. Die Schärfung des Leistungsprofils und die matrixartige Zusammenarbeit zwischen SFB und KFW werden zu einem bi- und multidirektionalen Transfer zwi-

schen anwendungsorientierter Grundlagenforschung und Praxisanwendung mit grosser Synergiewirkung führen.

#### **Kompetenzzentren für Forschungstechnologie und Wissensaustausch (KFW)**

- Fokussierung auf Handlungswissen und auf die Forschungsanliegen der Praxis (inkl. Vollzug)
- Bidirektionale Wissensaustauschplattform zwischen SFB und Praxis
- Methodenforschung und -Entwicklung
- Bereitstellung der Infrastruktur und Technologien

#### **Strategische Forschungsbereiche (SFB)**

- Gewinnung von Erkenntniswissen für die spätere Anwendung
- Exzellente Forschung in Agrarbereich (für die Agrar- und Ernährungswirtschaft)
- Nach den strategischen Forschungsfeldern (SFF) von Agroscope ausgerichtet (verantwortlich für die strategischen Forschungsfelder)
- SFB richten sich periodisch an den SFF aus

*Abb1: Kompetenzzentren für Forschungstechnologie und Wissensaustausch (KFW) unterscheiden sich in ihrem Leistungsprofil von Strategischen Forschungsbereichen (SFB).*

#### **Agroscope ab 2017: Themenschwerpunkte**

Jede der 10 neuen Einheiten von Agroscope hat einen klaren Fokus: die KWF stärken den Bezug zur Praxis im Pflanzen- und Tierbereich und garantieren mit einer gemeinsamen Analytik- und Methodeneinheit eine effektive und effiziente Leistung in einem sehr kostenintensiven Bereich, die SFB garantieren die Exzellenz der wissenschaftlichen Inhalte in spezifischen strategischen Forschungsthemen. Die Inhalte der strategischen Forschungsbereiche richten sich an der Strategie und dem Leistungsauftrag aus und werden entsprechend in regelmässigen Abständen den neusten Bedürfnissen der Landwirtschaft angepasst.

Ich bin überzeugt, dass mit Agroscope 18+ die praxisrelevante wissenschaftliche Leistung gestärkt, die gute Position im nationalen und internationalen Wettbewerb ausgebaut und der „Outreach“ von Agroscope erhöht wird. Ich freue mich darauf mit der Unterstützung der internen und externen Partner schon bald die Früchte der neuen Organisationsstruktur ernten zu dürfen.

Ich zähle auf die motivierte und engagierte Mitarbeit aller, die ein Interesse an einer zukunftsgerichteten und starken Schweizer Agrarforschung haben.

Bernard Lehmann, Direktor Bundesamt für Landwirtschaft BLW

## Anhang:

### Agroscope ab 2017

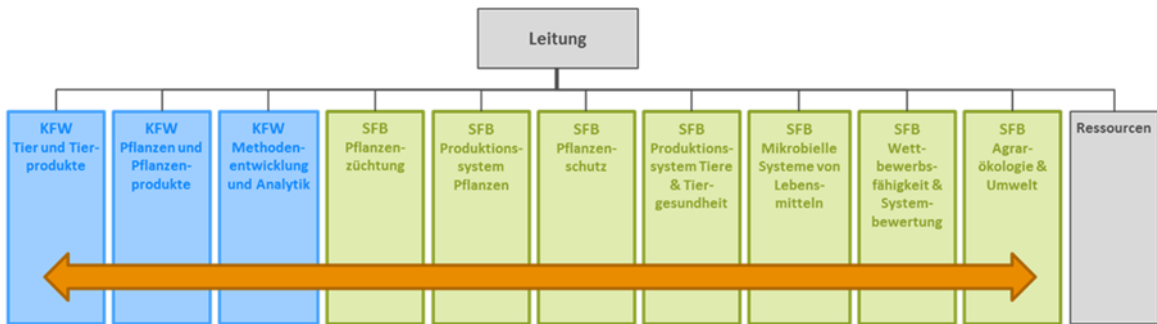


Abb. 2: Die spezifischen KFW und SFB erhalten eine klare thematische Fokussierung, was eine gezielte wissenschaftsnahen Führung der Einheiten erlaubt.

### Die neuen Einheiten ab 2017

	Einheiten
Kompetenz-Zentren	Tiere und tierische Produkte **
	Pflanzen, pflanzliche Produkte
	Analytische Verfahren, Methodenentwicklung
Strategische Forschungs-Bereiche	Pflanzenzüchtung
	Produktionssystem Pflanzen
	Pflanzenschutz
	Produktionssysteme Tiere und Tiergesundheit **
	Mikrobielle Systeme von Lebensmitteln
	Wettbewerbsfähigkeit und Systembewertung
Ressourcen	Einheit Ressourcen

### Funktionsweise der neuen Organisation

