

Kurzbericht

FAW - Forschung anwendungsorientiert und wirkungsvoll

Urs W. Hilber, Eidgenössische Forschungsanstalt für Obst-, Wein- und Gartenbau Wädenswil (FAW), CH-8820 Wädenswil

Auskünfte: Urs W. Hilber, e-mail: urs.hilber@faw.admin.ch, Fax +41 (0)1 783 63 05, Tel. +41 (0)1 783 61 11

Spezialkulturen haben ein grosses Potenzial - Früchte, Gemüse und deren Veredelungsprodukte liegen im Trend. Die Forschungsanstalt Wädenswil (FAW) will diese günstige Ausgangslage für eine erfolgreiche Entwicklung in die Zukunft nützen. Sie begegnet den an sie gestellten Herausforderungen mit einer Vorwärtsstrategie. Struktur folgt Strategie - in diesem Sinn hat sich die FAW neu strukturiert und ihre Organisationsform den Vorgaben von FLAG (Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget) angepasst.

Seit dem 1.1.2000 nimmt die FAW als Partnerin im Kompetenzzentrum «Obstbau, Weinbau, Gartenbau» und Mitglied der Geschäftseinheit landwirtschaftliche Forschung des Bundesamtes für Landwirtschaft am Projekt FLAG der Bundesverwaltung teil. Was heisst das und welche Konsequenzen hat dies für die FAW

und für ihre Kundinnen und Kunden? FLAG verfolgt vom Grundsatz her das Ziel, die Effektivität und die Effizienz des Staates und seines Handelns zu erhöhen. In einem System von Leistungsaufträgen und -vereinbarungen werden Leistungsziele klar vorgegeben beziehungsweise vereinbart. Damit wird in periodischen Kontrollen die Überprüfung der Leistungserfüllung ermöglicht. Am Projekt FLAG teilnehmende Bundesstellen erhalten mehr Flexibilität und unternehmerische Freiheit. Im Gegenzug machen sie ihre Leistungen transparent - sie begeben sich ins «Glashaus». Die Umstellung auf FLAG ist eine Vorwärtsstrategie, die auf Transparenz setzt. Der Aufbau neuer Führungsinstrumente und damit verbunden organisatorische Anpassungsmassnahmen, aber auch ein Paradigmawechsel beziehungsweise Kulturwandel sind Voraussetzungen für den Erfolg dieser Strategie. Verstärkt gewichtete Kultur-elemente sind: Zielorientierung und

Kompetenzdelegation, Produkt- und konsequente Kundenorientierung, Wirkungs- und Kostenorientierung, Innovationsfähigkeit und Verstärkung der Zusammenarbeit in Teams. Die Umstellung auf FLAG löst einen grundsätzlichen Veränderungsprozess aus und zieht einen mehrjährigen Entwicklungs- und Lernprozess nach sich. Auf Stufe Forschungsanstalt setzt die Umsetzung von FLAG eine strategierorientierte Reorganisation voraus.

Die erwähnten, verstärkt betonten Führungselemente, Innovationsfähigkeit und Intensivierung der Zusammenarbeit in Teams können nicht «von oben» verfügt werden, sie müssen entwickelt und gelebt werden. Als FLAG-Amt wird man nicht geboren, aber man kommt als FLAG-Amt schnell auf die Welt! Neue Kompetenzen, zum Beispiel die Kostenleistungsrechnung, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing, Drittmittelakquisiti-

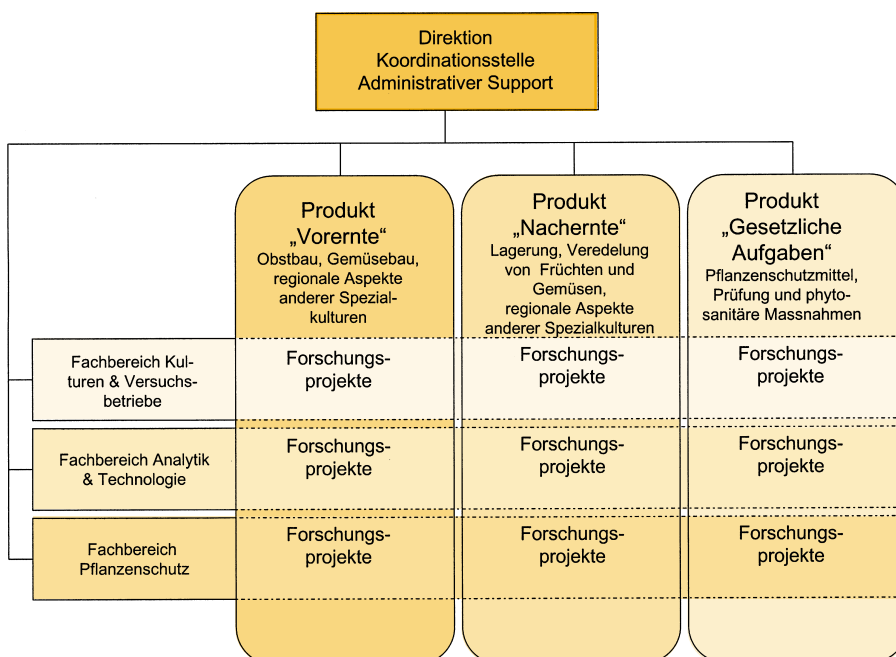


Abb. 1. Organisation der FAW seit dem 1. Januar 2000.

on müssen aufgebaut oder verstärkt werden. Transparenz kostet Geld. Dies bemerkt man frühestens dann, wenn sich das Spannungsfeld zwischen «Administration» und «Forschung» aufbaut. In einem Umfeld, in dem die Ressourcen knapper wurden (rund 25 % Reduktion über 8 Jahre), besteht heute die Forderung der Kundinnen und Kunden nach mehr Transparenz bei gleichzeitig steigender Forschungsleistung. Die Führung sieht sich mit diesen Wünschen mit der Quadratur des Kreises konfrontiert.

Strategieorientierte Reorganisation

«Struktur folgt Strategie», so ein Leitsatz aus der Organisationsentwicklung: Die FAW hat der Vorwärtsstrategie folgend ihr Organigramm vollständig umgebaut (Abb. 1). In einem ersten Schritt wurde aus der vorgängigen breiten Linienstruktur mit sieben Sektionen eine konsequente Matrixstruktur erzeugt. Dabei wurden fachbezogene Einheiten geschaffen und Leistungserbringer und Leistungsbezüger getrennt. Die Leistungen der FAW werden im Rahmen von 35 Projekten (im Arbeitsprogramm 2000 - 2003) erbracht. Die Projekte sind zu neun Teilprodukten und diese wiederum zu drei Produkten zusammengefasst. Der interne Leistungsbezüger, er wird als Produktverantwortlicher bezeichnet, bildet das Verbindungsglied zwischen der Linie (in Fachbereiche gegliedert) und den Kundinnen und Kunden. Unterstützt werden die drei Produktverantwortlichen durch je drei Teilproduktverantwortliche. Sie bilden einen «Think tank» (Denkfabrik) mit dem Produktverantwortlichen. Der Produktverantwortliche bewirtschaftet mit Hilfe der Teilproduktverantwortlichen sein Projektportfolio. Er ist verantwortlich dafür, was bis wann gemacht wird. Ihm obliegt das Projektmanagement und -controlling. Er ist für die strategische Finanzplanung zuständig und kauft im Prinzip die Leistungen beim Fachbereichsleiter und verkauft sie den Kundinnen und Kunden. Es versteht sich von selbst, dass der Produktverantwortliche auch für die Akquisition von Drittmitteln verantwortlich ist, ein Bereich, dessen Wichtigkeit kontinuierlich zunimmt. Damit ist in idealer Weise eine Nahtstelle zwischen Forschungsanstalt sowie Kundinnen und Kunden definiert. In der neuen «Unternehmensphilosophie

FLAG» ist gerade dieses «Interface» (im Sinne einer Kontaktplattform) zwischen Forschung und Kundschaft der Schlüssel zum Erfolg. Hier können Kundinnen und Kunden am Entscheidungsprozess beteiligt und Mitverantwortung für die Forschung auf sie übertragen werden. Auf der Leistungserbringerseite stehen die Fachbereichsleiter. Sie sind die Linienverantwortlichen und bestimmen, wer eine Leistung mit welchen Ressourcen erbringen muss. Ihnen obliegt die Personalführung sowie die Erhaltung und Weiterentwicklung der Fachkompetenz. Mit der Neuorganisation wurden die Bereiche Herbologie, Phytopathologie und Zoologie zu einem Fachbereich Pflanzenschutz zusammengefasst. Im Fachbereich Analytik und Technologie wurden die Analytiker aus dem Lebensmittelbereich und die Spezialisten der Pflanzenschutzchemie unter einem Dach zusammengefasst. Im dritten Fachbereich, Kulturen und Versuchsbetriebe, arbeiten die Anbauspezialisten aus den ehemaligen Sektionen Obst-, Wein- und Gartenbau zusammen. Diese Fachbereiche sind die Träger der Kernkompetenzen. Kernkompetenzen können nicht ausgelagert werden, sind unverwechselbar und schwer kopierbar. Allenfalls könnten Teile als Supportprozesse geführt werden, zum Beispiel die Versuchsbetriebe.

Tradition und Aufbruch zu neuen Ufern

Traditionell war und ist die FAW erfolgreich in den Bereichen Obst-, Wein- und Gartenbau tätig. Die nachfolgende Kurzanalyse zeigt, dass die Bearbeitung dieses strategischen Geschäftsfeldes, um einen Begriff aus dem Marketing zu gebrauchen, auch in Zukunft lohnend sein wird. Zuerst ein Blick auf die Hauptkundschaft- (resp. Leistungsbesteller-) Segmente. Es sind dies: 1. der Staat (Bundesämter), 2. die Produzierenden (in den Spezialkulturen) und 3. die Konsumentinnen und Konsumenten (Öffentlichkeit). Neben diesen Hauptkundensegmenten gibt es verschiedene kleinere, die ebenfalls von den Leistungen der FAW profitieren. In allen drei Hauptkundensegmenten verfügt die FAW über ein Wachstumspotenzial. Aufgrund des stark veränderten Umfeldes, in dem sich die landwirtschaftliche Forschung bewegt, ist allerdings anzunehmen, dass vor allem eine gewisse Veränderung der Ge-

wichtung der Hauptkundensegmente eintreten dürfte. Rückblickend war die Hauptaufgabe der FAW die Unterstützung des Gesetzgebers und der Produzierenden, die Konsumentinnen und Konsumenten wurden erst am Rand als Kundengruppe wahrgenommen und bearbeitet. Ein Blick auf unsere künftigen medizinischen Hauptprobleme zeigt, gerade dieses Kundensegment wird in Zukunft immer wichtiger. Herz- und Kreislaufkrankheiten sowie Krebs nehmen weiter zu und bleiben häufigste Todesursachen, dies nicht zuletzt wegen der zunehmenden Überalterung. Früchte und Gemüse (und deren Veredelungsprodukte) sind im Trend, da sie zur Prophylaxe der vorgenannten Zivilisationskrankheiten einen wesentlichen Beitrag leisten.

Durchschnittlicher Lebensstandard und wohl damit verbunden das Qualitätsbewusstsein der Konsumentinnen und Konsumenten sind in der Schweiz relativ hoch. Das muss für die Produzierenden von Früchten, Gemüsen und deren Veredelungsprodukten heissen, dass die Lebensmittel, die sie produzieren, sicher, geschmacklich einwandfrei und optisch perfekt sein müssen. Dies ist vor allem bei Früchten und Gemüsen, die oft roh verzehrt werden, ausschlaggebend. Im ganzen Ernährungssektor wird in unseren Breitengraden «Food Safety» zunehmend zu einem wichtigeren Thema. Für die FAW heisst das, dass sie mit ihren bisherigen Tätigkeiten bereits nahe am Epizentrum der zukunftssträchtigen Aktivitäten liegt. Die zentral zu bearbeitenden Themen müssen in Bereichen der Interessensüberschneidung der Hauptkundinnen und -kunden liegen und Wachstumspotenzial aufweisen. Was ist damit gemeint? Mit sicherer Nahrung im Bereich der Spezialkulturen bringt die Konsumentin, der Konsument heute unter anderem Pflanzenschutzmittel und GVOs* in Verbindung. Im Bereich des Pflanzenschutzes im weitesten Sinn besteht für den Staat ein Regelungsbedarf (z.B. Zulassungsverfahren), für die Konsumentinnen und Konsumenten ein Sicherheitsbedürfnis (z.B. Rückstandsproblematik) und für die Produzierenden ein Produktionskostenfaktor (z.B. Kosten für Hilfsstoffe und Ertragsausfälle). Systemoptimierungen in diesem Bereich haben eine grosse Wirkung dank enormem Synergiepotenzial - ein Geschäfts-

bereich, den die FAW weiter ausbauen kann. Im Bereich «Novel Food», «Convenience Food», «Health Food», «Functional Food» wird vor allem eine junge und jung gebliebene Kundschaft angesprochen, die überdies häufig dem Druck einer hektischen Arbeitswelt ausgesetzt ist. Dieser Geschäftsbereich wurde auch von der FAW erkannt und sollte in Zukunft weiter ausgebaut werden. Er liegt ebenfalls an einer Verbindungsstelle zwischen mindestens zwei Hauptkundengruppen: Die junge Bevölkerung der Schweiz verlangt nach neuen, trendigen, exklusiven Produkten. Die innovativen Produzentinnen und Produzenten suchen nach neuen Nischen und Nischenprodukten beziehungsweise alternativen Verarbeitungstechnologien, mit denen sie sich abheben können. Der Bereich bietet auch neue Zusammenarbeitsmöglichkeiten zum Beispiel mit den Konsumentenorganisationen, der Ernährungswissenschaft, der Präventivmedizin und der Lebensmittelindustrie, aber auch mit heute noch nicht zu unserer Kundschaft gehörenden Kreisen wie Versicherungen, besonders Krankenkassen.

Vergleicht man die heute von der FAW bezeichneten Kernkompetenzen in ihrem Leistungsprogramm mit den obigen Überlegungen, so wird deutlich, dass Kernkompetenzen nicht starr sein dürfen. Kernkompetenzen müssen sich weiterentwickeln. In den vergangenen zwei Redimensionierungsphasen wurde ein Viertel der Etatbelegschaft abgebaut. Die Produktpalette wurde aber in etwa beibehalten. Bekannte Beispiele wie Apple Computers haben gezeigt, dass eine zu breite Produktpalette zu einem unternehmensgefährdenden Problem werden kann. Bei Apple Computers hat die Besinnung auf das Kerngeschäft, die Verkleinerung der Produktpalette und ein innovatives Design, das Apple von den Konkurrenten abhebt, die Firma wieder erfolgreich gemacht. In diesem Sinn hat auch die FAW mit der Einführung von FLAG einen tiefgreifenden Veränderungsprozess in Form einer strategieorientierten Reorganisation begonnen. Der Entwicklungs- und Lernprozess, der damit verbunden ist, kann zu einer Neuausrichtung der FAW führen. Dabei spielen

die oben gemachten Überlegungen eine Rolle. Diese sind aber keinesfalls abschliessend und werden im Prozessverlauf weiterentwickelt.

Die FAW hat sich in ihrem Leistungsprogramm ein ehrgeiziges Ziel gesetzt, nämlich die nächsten vier Jahre zur Vorbereitung einer fachlichen Fokussierung zu nützen. Durch eine Beschränkung ihrer Tätigkeit auf die wichtigsten Forschungsgebiete soll der Forschungsstandort Wädenswil erhalten, beziehungsweise gestärkt werden. Im Sinn einer Vorbereitung hat die FAW im Dezember 1999 eine Grossgruppenkonferenz mit allen Mitarbeitenden und mit externen Begleitern durchgeführt. Zusammen wurde eine Vision verabschiedet und erste Schritte zu deren Umsetzung eingeleitet. Die FAW-Vision befasst sich mit den Punkten «Auftritt», «Kunden», «Personal», «Fachkompetenz», «Organisation» und «Vernetzung». Sie beschreibt, wo die FAW hin will und wie der gegenseitige Umgang miteinander aussehen soll. Mit ihrer Vision als Leitstern wird die FAW nun den nächsten Schritt, die fachliche Fokussierung angehen.

Fazit

Mit ihrer Tätigkeit im Bereich der Spezialkulturen hat die FAW ein günstiges Ausgangspotenzial für eine erfolgreiche Entwicklung in die Zukunft. Früchte, Gemüse und deren Veredelungsprodukte liegen im Trend. Der von der Geschäftseinheit landwirtschaftliche Forschung eingeschlagene Weg verlangt auch von den Forschungsanstalten einen Wertewandel. Es ist jetzt an jeder einzelnen Forschungsanstalt, ihre FLAGge zu zeigen und damit zu signalisieren, welche Ziele im Rahmen der Forschungsstrategie der Geschäftseinheit landwirtschaftliche Forschung sie mit ihrer Tätigkeit verfolgt und welchen Nutzen sie für die Bürgerinnen und Bürger erbringt.

Mit diesem Artikel und dem Tag der offenen Tür, den die FAW bewusst im «Glashaus» (und nicht im Elfenbeinturm) durchführt, sollen die Anstrengungen der FAW, bürgernah und transparent zu sein, deutlich werden. Die Mitarbeitenden der FAW freuen sich, einem breiten Publikum von Schülerinnen und Schülern, Fachleuten und interessierten Laien den Nutzen ihrer Arbeit für unsere Kundschaft aufzuzeigen.

* Gentechnisch veränderte Organismen