

Bericht  
des Sounding Boards  
zur Weiterentwicklung der  
Agrarwissenschaften am  
Standort Weihenstephan

23. Februar 2024

## Bericht des Sounding Board zur Weiterentwicklung der Agrarwissenschaften am Standort Weihenstephan

Transformation der Agrar- und Ernährungssysteme mit Wissen und Innovationen aus Bayern: Für eine einzigartige Lehr- und Forschungsstruktur aus TUM, HSWT (und LfL) in Weihenstephan und weiteren Standorten in Bayern

### Inhalt

Zusammenfassung.....	2
Auftrag des Sounding Boards .....	5
Zusammensetzung des Sounding Boards.....	5
Ausgangslage/Rückblick auf Standortentwicklung.....	5
Entwicklungen an der TUM .....	6
Entwicklungen an der HSWT .....	7
Rolle der LfL .....	7
Einschätzung zum Mappingbericht .....	8
Zwischenfazit zur Ausgangssituation.....	8
Allgemeine Zielvorstellung und Visionsraum für den Standort.....	9
Empfehlung für die Formung eines integrierten Agrar-Ernährungszentrums .....	10
Option 1: Dachorganisation über alle Einrichtungen .....	10
Option 2: Integration der HSWT in eine Struktur unter der Trägerschaft der TUM .....	11
Option 3: Zusammenführung von TUM und HSWT in eine eigenständige Agraruniversität .....	12
Option 4: Zusammenführung von TUM, HSWT und LfL in eine eigenständige Agraruniversität- und Forschungsinstitution nach dem Vorbild Wageningen UR.....	13
Fazit: Empfohlene Option(en) .....	13
Gestaltung des weiteren Prozesses.....	16
Politische Abwägung der Chancen und Risiken.....	16
Abgrenzung der Systemgrenzen.....	16
Entwicklung der Governance-Struktur .....	17
Planung des Change Prozesses und Kommunikation.....	17

## Zusammenfassung

### **Problemstellung und Auftrag**

Die Herausforderungen an die Landwirtschaft und den Gartenbau sind gewaltig. Klimawandel, Artenrückgang, Ernährungssicherheit, Degradation natürlicher Ressourcen und zunehmende Rohstoffknappheit, aber auch gesellschaftliche Transformationsprozesse ins postfossile Zeitalter, Digitalisierung und Strukturwandel beeinflussen die Entwicklung der Landwirtschaft und werden von ihr beeinflusst. Der Bereich steht auch in Bayern unter erheblichem Anpassungsdruck. Die erforderlichen Veränderungen betreffen dabei nicht nur die Landwirtschaft, sondern das gesamte Agrar- und Ernährungssystem. Forschung und Lehre sind für eine erfolgreiche Transformation eine wichtige Voraussetzung und müssen die Komplexität des Agrar- und Ernährungssystems übersehen, die Verbindung zwischen Grundlagenforschung, anwendungsorientierter Forschung und Praxis weiterentwickeln und standortbezogene regionale Probleme und Lösungen mit globalen Dynamiken zusammenbringen (siehe auch Wissenschaftsrat, 2023 „Perspektiven der Agrar- und Ernährungswissenschaften“ <https://www.wissenschaftsrat.de/download/2023/1189-23.html>).

Diesem Ziel kann die bayerische Agrarforschung und -lehre in ihrer derzeitigen Aufstellung nur teilweise gerecht werden. Der wichtige Forschungsstandort Weihenstephan ringt zudem seit mehr als zwei Jahrzehnten um eine neue Identität. Die forschungsbezogene Technische Universität München (TUM) mit ihrer School of Life Sciences Weihenstephan, die anwendungsbetonte Hochschule Weihenstephan-Triesdorf (HSWT) und die umsetzungsorientierte Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL) arbeiten größtenteils unabhängig voneinander. Akteure aus der Agrarwirtschaft wie auch aus dem politischen und gesellschaftlichen Raum halten die bisherige Aufstellung der bayerischen Agrarforschung und auch der Lehre für verbesserungsfähig.

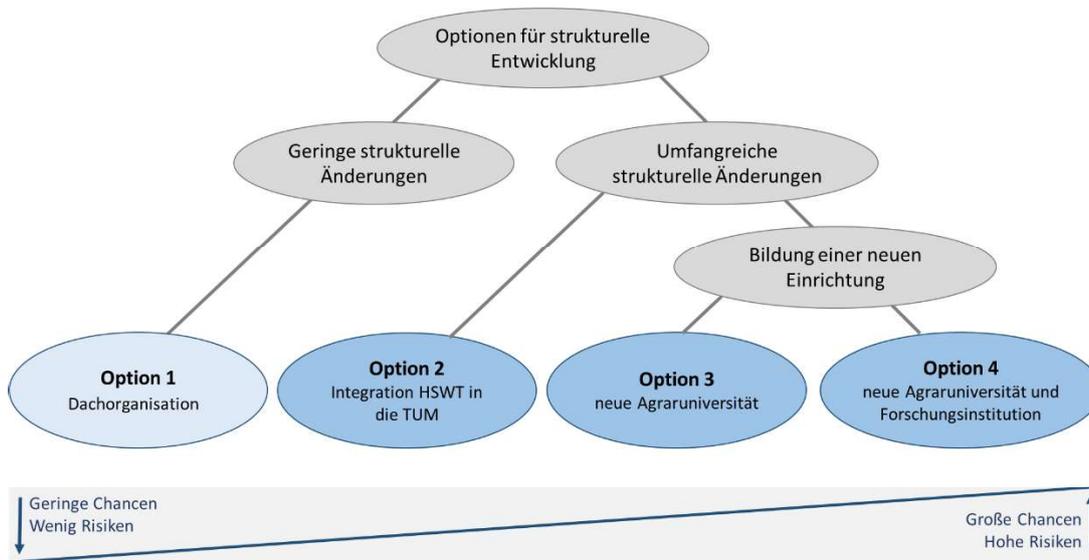
Das führte zur Einrichtung des Sounding Boards mit dem Auftrag eine Bewertung der derzeitigen Bereiche in Forschung und Lehre der Einrichtungen auf der Basis eines bereits vorliegenden „Mappings“ vorzunehmen und weitergehende Vorschläge zur Entwicklung des Standortes im Sinne von Exzellenz in Forschung und Lehre, der Entwicklung und Transfer von Lösungen sowie von internationaler Leuchtturmwirkung zu unterbreiten.

### **Grundsätzliches Potential des Standortes**

Aus Sicht des Sounding Boards erbringen alle drei Einrichtungen in ihrer jeweiligen Ausrichtung beachtliche Leistungen. In der Gesamtwürdigung ist jedoch zu berücksichtigen, dass die drei Einrichtungen zusammengekommen über eine Ressourcenbasis verfügen, die es Bayern ermöglichen würde, in der europäischen und internationalen Agrarforschung einen Spitzenplatz einzunehmen und zugleich ein starkes Fundament für eine leistungsfähige bayerische Landwirtschaft im Kontext eines nachhaltigen Agrar- und Ernährungssystems zu bilden. Diese Vorstellung wird grundsätzlich auch von den Leitungen der Einrichtungen geteilt und findet breite Unterstützung im politischen und gesellschaftlichen Raum.

### **Optionen zur Entwicklung des Standorts**

Angesicht des Potentials des Standortes und der gewünschten Realisierung müsste das Zusammenwirken der drei Einrichtungen erheblich intensiviert werden. Dazu sind aus Sicht des Sounding Boards strukturelle Veränderungen der Agrarwissenschaften am Standort Weihenstephan und in Bayern erforderlich. Hierfür hat das Sounding Board verschiedene Optionen umfänglich diskutiert (siehe Abb. 1) und die spezifischen Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Risiken betrachtet.



**Abbildung 1. Optionen der strukturellen Entwicklung der Agrarwissenschaften am Standort Weihenstephan und in Bayern mit Bezug zu den Chancen und Risiken. Option 1 wird nicht empfohlen.**

**Option 1: Dachorganisation über TUM, HWST und LfL.** TUM, HWST und LfL entwickeln eine gemeinsame Strategie und eine Dachorganisation, in der die Leitungen der drei Einrichtungen vertreten sind. Die Einrichtungen bleiben jeweils selbständig, und ihre Leitungen berücksichtigen bei ihren Entscheidungen die Empfehlungen, die sie im Verbund erarbeiten und fortlaufend weiterentwickeln. Diese Dachorganisation benötigt neben den Leitungen der drei Einrichtungen noch eine weitere Instanz für eine Erfolgssicherung.

**Option 2: Integration der HSWT in die TUM und Bildung einer TUM-Agrarfakultät.** Unter dem Dach der TUM entsteht eine große Organisationseinheit (School oder College), die den Auftrag erhält, das gesamte Spektrum von der grundlagenorientierten bis zur angewandten Forschung und Lehre im Agrar- und Ernährungsbereich abzudecken. Die HSWT und alle agrarnahen Teile der TUM werden in diese Fakultät überführt. Alle Studiengänge werden TUM-Studiengänge und schließen mit einem BSc oder MSc der TUM ab. Es werden besondere Regelungen und neue Aufsichtsgremien geschaffen, um sicherzustellen, dass die Vorzüge und Dynamik der HSWT hinsichtlich Praxisbezug und systemischer Ansätze sowohl in der Lehre als auch in der Forschung dauerhaft einen hohen Stellenwert behalten.

**Option 3: Gründung einer Agraruniversität mit Ressourcen der TUM und der HSWT.** HSWT und die agrarwissenschaftlichen Teile der TUM werden in eine eigenständige Agraruniversität überführt, die neu gegründet wird. Die Agraruniversität erhält den Auftrag, das gesamte Spektrum von der angewandten bis zur grundlagenorientierten Forschung und Lehre in den Agrar- und Ernährungswissenschaften abzudecken. Die Ressourcenausstattung entspricht jener in Option 2.

**Option 4: Gründung der „Weihenstephan URI“ mit Ressourcen von TUM, HSWT und LfL.** Wie in Option 3, werden die HSWT und die agrarwissenschaftlichen Teile der TUM in eine eigenständige Agraruniversität überführt, die neu gegründet wird. Die Agraruniversität (Weihenstephan URI, URI: University, Research & Innovation) erhält den Auftrag, das gesamte Spektrum von der angewandten bis zur grundlagenorientierten Forschung und Lehre in den Agrar- und Ernährungswissenschaften abzudecken. Nach dem Vorbild von Wageningen UR (Niederlande) erfolgt zudem eine Integration der neuen Universität mit der LfL, so dass die Ressourcenausstattung wesentlich größer ist als in den Optionen 2 und 3. Je nach Setzung der Systemgrenzen bei der Standortbetrachtung müssen gegebenenfalls die Landesanstalten für Wein- und Gartenbau (LWG) sowie Wald und Forst (LWF) mitgedacht werden.

### Zusammenfassende Bewertung und Fazit

Nach Auffassung des Sounding Boards ist die Option 1 nicht geeignet, die politisch gewünschte Verbesserung der Leistungsfähigkeit der bayerischen Agrarforschung zu erreichen.

Die Optionen 2, 3 und 4 bieten spezifische Vor- und Nachteile. Die Optionen 3 und v.a. 4 haben die größte Wahrscheinlichkeit eine exzellente Forschungseinrichtung mit internationaler Führungsrollen in Bayern

zu etablieren, lassen aber verschiedene Fragen hinsichtlich der Umsetzbarkeit offen. Option 2 wäre demgegenüber vergleichsweise leichter umsetzbar, erfordert aber gesetzliche Absicherungen, um die derzeitigen Stärken der HSWT mittel- und langfristig zu erhalten.

Für eine abschließende vergleichende Bewertung sind die noch offenen Fragen zur rechtlichen Umsetzbarkeit zu klären, die nach Rücksprache mit den Ministerien jedoch nicht unüberwindlich erscheinen.

Nach Abschluss der rechtlichen Prüfung, wie auch nach politischer Abwägung der Chancen und Risiken der drei Optionen (2, 3 und 4), ist die priorisierte Option weiter zu konkretisieren. Dies schließt auch eine Abgrenzung der systemischen Breite der zu integrierenden Fachbereiche und Standorte ein. Hierzu bedarf es eines gesonderten Auftrags. Das Sounding Board steht weiterhin bereit, die bayerische Staatsregierung bei diesen Schritten beratend zu unterstützen.

**Dem Sounding Board ist es abschließend wichtig, das große Potential des Standorts Weihenstephan zu betonen und auf eine zeitnahe Umsetzung der favorisierten Option einer Campus-Neustrukturierung hinzuweisen.**

## Auftrag des Sounding Boards

Das Sounding Board wurde im Auftrag der Ministerin Frau Michaela Kaniber (Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, StMELF) und des Ministers Herrn Markus Blume (Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst, StMWK) eingerichtet.

Die beiden Ministerien beauftragten das Sounding Board, „sich mit den faktenbasierten Ergebnissen des bereits erfolgten „Mappings“ des Agrarwissenschaftsstandortes Weihenstephan auseinanderzusetzen und die in dem „Mapping“-Bericht vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen zu bewerten.“. Darüber hinaus wurde darum gebeten, „gegebenenfalls ergänzende Maßnahmen vorzuschlagen, die aus Sicht des „Sounding Boards“ geeignet sind, einen integrierten Agrarcampus Weihenstephan zu formen, an dem Forschung, Lehre und Transfer hochschulübergreifend erbracht werden und der dazu die individuellen Stärken zu einem agrarsystemwissenschaftlichen Ansatz vereint“. Das Sounding Board wurde von den beiden Ministerien ausdrücklich dazu aufgefordert, „keine Grenzen im Denken zu haben“ und rein fachlich und ohne Rücksicht auf potentielle Befindlichkeiten zu agieren. In weiteren Gesprächen mit den Ministerien wurde von Leitungsebene die Erwartung geäußert, ein klares Zielbild für einen integrierten Agrarcampus mit großer Ambition zu formulieren.

## Zusammensetzung des Sounding Boards

In das Sounding Board bestellt wurden

- **Prof. Dr. Frank Ewert**, Pflanzenbau, Universität Bonn, Wiss. Direktor, Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) e. V., Vorsitz des Sounding Boards
- **Prof. Dr. Regina Birner**, Sozialer und institutioneller Wandel in der landwirtschaftlichen Entwicklung, Universität Hohenheim
- **Dr. Josef Bosch**, 1. Vorsitzender der Max Schönleutner Gesellschaft Weihenstephan
- **Prof. Dr. Folkhard Isermeyer**, Präsident Thünen-Institut
- **Jörg Migende**, BayWa AG
- **Dr. Michael Mederle**, in Vertretung für Leonhard Ost, Kuratorium Bayerischer Maschinenringe e.V.
- **Prof. Dr. Dr. Hubert Pausch**, Tiergenomik, ETH Zürich
- **Johannes Sing**, Stellv. Landesvorsitzender (Obb.) Bayerische Jungbauernschaft e.V.
- **Gunther Strobl**, Direktor Qualifizierung und Bildung, Bayerischer Bauernverband
- **Prof. Dr. Barbara Sturm**, Agrartechnik in bioökonomischen Systemen, Humboldt-Universität zu Berlin, Wiss. Direktorin, Leibniz-Institut für Agrartechnik und Bioökonomie e.V. (ATB)
- **Gerhard Zäh**, Präsident des Verbandes Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau Bayern (VGL Bayern), 2. Vorsitzender der Max-Schönleutner-Gesellschaft

Das Bestellschreiben an die Mitglieder des Boards wurde am 31. August 2022 verschickt. Nach dem offiziellen **Auftakt am 6. Dezember 2022** hat das Gremium an folgenden Termine getagt: **06.12.22** (virtuell), **06.02.23** (in Weihenstephan, Austausch mit Dekanen und Studierenden von HSWT und TUM), **24.03.23** (in Berlin), **24.04.23** (virtuell), **12.06.23** (virtuell), **14.06.23** (virtuell, Austausch mit Ministerien), **12.07.23** (virtuell, Austausch mit LfL-Leitung), **14.07.23** (virtuell, Austausch mit HSWT-Leitung), **17.07.23** (Austausch mit TUM-Leitung), **19.07.23** (virtuell, Austausch mit Ministerien und Präsidenten), **20.07.23** (in München, Nachgespräch zum Landtagstermin), **24.07.23** (virtuell), **28.07.23** (virtuell, Austausch mit Ministerien), **29.08.23** (virtuell), **05.10.23** (virtuell), **31.10.23** (virtuell), **06.12.23** (virtuell, Austausch mit Ministerien), **08.01.24** (hybrid, Austausch mit Ministerien und Präsidenten), **13.02.2024** (virtuell)

## Ausgangslage/Rückblick auf Standortentwicklung

In Weihenstephan mit seiner langen Tradition als Standort für landwirtschaftliche und gartenbauliche Wissenschaften wurde zu Beginn dieses Jahrtausends die Dreigliederung des Agrarbereichs in Landesanstalt (LfL), Hochschule (HSWT) und Universität (TUM) mit den jeweils spezifischen Schwerpunktaufgaben im heutigen Format etabliert.

In einer bilateralen Verbundverordnung (Lehr- und Forschungsverbund Agrar- und Gartenbauwissenschaften, TUM/HSWT) aus dem Jahr 2008 und einer trilateralen Kooperationsvereinbarung (Agrarwissenschaftszentrum Weihenstephan, TUM/HSWT/LfL) aus dem Jahr 2011 wurden die eigenständigen Profile

der Einrichtungen definiert in der Ausrichtung der TUM auf die system- und grundlagenorientierte Forschung und Ausbildung von Studierenden, der HSWT auf anwendungsbezogene Lehre, Forschungs- und Entwicklungsvorhaben sowie der LfL auf die umsetzungsorientierte, angewandte Forschung.

In den letzten 15 Jahren haben weder das bilaterale noch das trilaterale Vertragswerk zu einer vernetzten und synergistischen Zusammenarbeit der Einrichtungen auf dem Campus geführt.

### Entwicklungen an der TUM

Um die Jahrtausendwende begann an der TUM eine stärkere Ausrichtung und Konzentration auf die Grundlagenforschung mit der Biologie als "Leitwissenschaft".

Dies führte dazu, dass Ressourcen aus den klassischen agrar- und agrarsystemwissenschaftlichen Bereichen abgezogen und die Studienangebote der Agrar- und Gartenbauwissenschaften an der TUM reduziert wurden. Diese Entwicklung wurde zwischen der Agrarbranche, der Politik und der TUM kontrovers diskutiert. Nach einer politischen Willensbekundung der Bayerischen Staatsregierung zur Absicherung der „Agrarwissenschaften auf universitärem Niveau“ in Bayern, erfolgte im Jahr 2008 die Verabschiedung einer Zielvereinbarung zwischen dem Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst und der TUM, die den Wiederaufbau der Agrar- und Gartenbauwissenschaften der TUM verpflichtend zum Ziel machte. Darin war auch die Gründung des TUM Zentralinstitutes Hans-Eisenmann-Zentrums (HEZ) als Nukleus der neuen Agrarwissenschaften festgeschrieben. Trotz einer Teilumsetzung dieser Zielvereinbarung bis zu ihrem Ablauf in 2016 wurden ein umfassender Erhalt und eine grundsätzliche Absicherung der klassischen universitären Agrarwissenschaften nicht erreicht. Die Interessen der Agrar- und Gartenbauwissenschaften fanden in den operativen Entscheidungsgremien der TUM zu geringen Widerhall. Dem HEZ (heute HEF, Hans-Eisenmann-Forum), welches die Umsetzung der Zielvereinbarung unterstützen sollte, wurden die hierfür notwendigen Kompetenzen und Mittel vorenthalten.

Im Jahr 2018 wirkte die Hochschulleitung der TUM einer drohenden erneuten Eskalation mit dem Erstellen einer zweiten Zielvereinbarung entgegen (Laufzeit 6 Jahre). Während der Laufzeit dieser zweiten Zielvereinbarung erodierte die Agrarwissenschaften weiter, bzw. wurde dieser Prozess sogar noch verstärkt. So wurde ein gemeinsamer Studiengang von TUM und HSWT (Agrarmanagement) seitens der TUM aufgekündigt und der Studiengang „Horticultural Sciences“ als „auslaufend“ eingestuft. 2021 erfolgte der Rücktritt des Dekanats in Folge internen Drucks.

Zeitgleich kam es 2021 zu einem Rückgang der Studienanfängerzahlen im Agrarbereich auf unter 40 Studienanfänger pro Jahr, der sich nach Wegfall der Eignungsfeststellungsverfahren auf über 100 Bachelor-Studienanfänger in 2022 und auf über 150 Studienanfänger in 2023 erholt. Starke Bereiche, die zuvor höhere Absolventenzahlen hervorbrachten, wie die Nutztier- und Gartenbauwissenschaften (Horticulture) und das Agrarmanagement wurden abgebaut, was erheblich zum Rückgang der Studienanfängerzahlen beitrug. In den letzten beiden Jahren wurden Aktivitäten unternommen, um diese Bereiche wieder zu stärken, u.a. durch entsprechende Berufungen.

Die größer werdenden Forderungen nach einem politischen Eingriff in die Entwicklung der universitären Agrarwissenschaften am Standort Weihenstephan in Bezug auf die verbindlich vereinbarten Ziele führten schließlich zu einer Initiative der Bayerischen Staatsregierung, die in einem Kabinettsbeschluss resultierte, der die Einrichtung des Sounding Boards und dessen fachliche Einschätzung zur Folge hatte.

*TUM-Studierende* äußerten sich im Austausch mit dem Sounding Board positiv über die Möglichkeiten eines grundlagenorientierten Studiums mit viel Flexibilität, die unproblematische Einbindung von Auslandsaufenthalten und große Bandbreite von Studieninhalten. Die Studierenden äußerten sich sehr positiv über die Einbindung der Versuchsbetriebe, insbesondere der Stallungen am Veitshof sowie der Versuchsfelder und Vorstellungen vorhandener Landtechnik und wiesen auf die Bedeutung dieser Einrichtungen hin, vor allem hinsichtlich der Veranschaulichung der in den Vorlesungen aufgeworfenen Thematiken. Eine stärkere Einbindung der Versuchsbetriebe in die Lehrveranstaltungen würde begrüßt werden.

*Der Präsident der TUM* bestätigte im Austausch mit dem Sounding Board (17. Juli 2023), dass sich die TUM in den letzten 10-15 Jahren von Systemkompetenz wegbewegt habe hin zur Spezialkompetenz. Für einen Wiederaufbau von Kompetenzen in den Systemwissenschaften bestünde ein Nachholbedarf in Studiengängen und Berufungen. Dies sei auch eine Frage der Berufungsstrategie. Wichtig sei ein komplementäres Zusammenspiel zwischen Systemkompetenzen und Spezialkompetenzen. Die TUM will ein Vollsortiment auf hohem Niveau. Eine Konkurrenz zur HSWT wird von der TUM-Leitung nicht gesehen. Nach Aussage

der TUM-Leitung hängt die Kooperation zwischen den Einrichtungen von der „Chemie zwischen den Köpfen“ ab. Trotz Kooperationsvereinbarungen wurden bisher Synergien nicht ausgeschöpft.

Der TUM-Präsident führte zudem aus, dass eine AgrarAllianz einem Kooperationsvertrag entsprechen würde, das Extrembeispiel einer Vollzusammenführung in seinen Augen nicht sinnvoll sei, aufgrund der unterschiedlichen Profile der Einrichtungen. Eine Struktur nach dem Vorbild des Campus Straubing sei für ihn ein gangbarer Mittelweg. Für eine internationale Sichtbarkeit sei das TUM-Branding wichtig.

### Entwicklungen an der HSWT

Die HSWT hat sich in der gesamten Zeit erfolgreich weiterentwickelt. Die dortige akademische Ausbildung von Absolvierenden in der Branche Agrar und Gartenbau (u.a. Betriebsleiter:innen, Berater:innen im gehobenen Dienst, Fach- und Führungskräfte in Verbänden, etc.) genießt hohes Ansehen und ist ein unverzichtbarer Bestandteil der beruflichen Ausbildung in Bayern.

Eine Zielvereinbarung der HSWT aus dem Jahre 2005 nennt diesbezüglich ausdrücklich das Zusammenspiel der drei Einrichtungen als Grundlage für ein Gesamtspektrum von Grundlagenforschung bis zur Anwendung.

Unter der Führung von Präsident Dr. Veulliet (seit 2017) hat sich die HSWT über Ihre Kernaufgaben hinaus engagiert und einen zunehmend forschungs- und grundlagenorientierten Weg eingeschlagen. Dies äußerte sich in der Berufungspolitik, wie der Einrichtung von Forschungsprofessuren, der Wahl der Forschungsthemen und den Bemühungen um ein eigenes Promotionsrecht. Nach *Aussage des HSWT-Präsidenten* (14. Juli 2023) handelt es sich hierbei weniger um ein Streben der Hochschule nach mehr Forschung, sondern um einen Auftrag von StMWK und High-Tech-Agenda. Bei der Evaluierung 2024 würde hierzu entsprechender Output der HSWT erwartet. Die Konkurrenz zwischen Universität und Hochschule ist nach Einschätzung des Präsidenten politisch gewollt, u.a. durch die leistungsorientierte Mittelzuweisung (LOM), die auf Studierendenzahlen basiert.

Folglich entwickelte sich in den letzten Jahren eine Unschärfe der Aufgabenteilung zwischen TUM und HSWT.

*HSWT-Studierende* lobten gegenüber dem Sounding Board die Verknüpfung von Theorie und Praxis in ihren Studiengängen, bewerteten aber auch als positiv, dass an der TUM viele Studierende auch von außerhalb Bayerns studieren und so mehr Heterogenität und Internationalität gegeben sei. Von allen Studierenden (TUM und HSWT) wurde eine stärkere Vernetzung zwischen den Studierenden und den Angeboten beider Einrichtungen gewünscht. Auch eine schwache Vernetzung innerhalb der HSWT zwischen den Standorten Weihenstephan und Triesdorf wurde angemerkt. In den Gesprächen nahm das Sounding Board „positiven Spirit“ und Dynamik wahr.

Auf Nachfrage bestätigt der *Präsident der HSWT*, dass es keine direkten Abstimmungen der Berufsstrategien und Studiengänge zwischen HSWT und TUM gibt. Dekan Spreidler von der HSWT weist darauf hin (14. Juli 2023), dass ein Problem in der mangelnden Verbindlichkeit von Vereinbarungen liege und Governancevorschläge für Bündelungen von Kräften erforderlich seien.

Für den Präsidenten der HSWT ist es wichtig, dass Zugang zu Praxis und Anwendungsbezug erhalten bleiben, und dass auf Augenhöhe miteinander gesprochen wird. Zudem müsse der HSWT-Standort in Triesdorf mitgedacht werden. Aus seiner Sicht sei es schwierig, die Dynamik der HSWT mit der Exzellenz der TUM zusammenzubringen, da es sich um komplexe Strukturen handele, die einen langen Umstrukturierungsprozess erfordern. Er schlug im Austausch vor, kleinere Schritte zu gehen wie beispielsweise die Zusammenarbeit im AgroMissionHub. Allerdings blieb offen, wie die kleinen Schritte in eine Langfristperspektive überführt werden sollen.

### Rolle der LfL

Die LfL wurde von den beschriebenen Entwicklungen der TUM und HSWT weniger betroffen und erfüllte die ihr zugedachten Aufgaben. Mitarbeitende der LfL übernehmen sowohl an der TUM als auch an der HSWT Aufgaben in der Lehre. Laut *LfL Präsident Sedlmayer* (12. Juli 2023) gibt es mehr Lehrexporte an die TUM als an die HSWT. Es wurde der Wunsch nach mehr Strukturierung im Lehrexport geäußert. Hier müssten passende Rahmenbedingungen geschaffen werden, auch um eine bessere Honorierung/Wertschätzung der geleisteten Lehre zu erreichen. Es werde zudem eine Governance-Struktur gebraucht, die eine einseitige Aufkündigung von gemeinsamen Studiengängen verhindert.

Es laufen viele Kooperationsprojekte mit den Partnereinrichtungen am Standort und auch zahlreiche Arbeiten von TUM-Promovierenden finden in Zusammenarbeit mit der LfL statt, wobei der *LfL-Präsident* betont, dass „die Zusammenarbeit stark von den beteiligten Personen abhängig ist“ (12. Juli 2023). Die Rolle der LfL liegt laut LfL-Leitung darin, Ergebnisse aus der Forschung schnellstmöglich in die Praxis zu bringen. Eine engere Zusammenarbeit mit TUM und HSWT ermöglicht der LfL den Kontakt zu Studierenden, die an Projekten mitarbeiten und später als Mitarbeiter:Innen gewonnen werden können. Nach Ansicht des LfL-Präsidenten müssen sich vor allem HSWT und TUM zusammenraufen.

Das Sounding Board hat sich daher im Weiteren auf die Einrichtungen TUM und HSWT fokussiert.

### Einschätzung zum Mappingbericht

Von den drei Einrichtungen TUM, HSWT und LfL wurde im Rahmen eines internen Mappingprozesses eine Analyse der am Standort vorhandenen fachlichen Expertisen und Ressourcen durchgeführt.

Bei der Betrachtung des entstandenen Mappingberichts bewertet das Sounding Board positiv, dass eine Weiterentwicklung des Standortes augenscheinlich gewünscht wird und eine Darstellung der Kapazitäten und Expertisen gelungen ist.

In einigen Fällen suggeriert die Bezeichnung der Fächer/Professuren an der TUM und HSWT vergleichbare inhaltliche Ausrichtungen (z.B. Pflanzenproduktionssysteme in der ökologischen Landwirtschaft/Ökologischer Landbau und Pflanzenbausysteme; Agrarsystemtechnik/Landtechnik, Pflanzenzüchtung, Tierernährung). Auf Nachfrage wurden von den Hochschulleitungen diese Ähnlichkeiten nicht bestätigt und auf unterschiedliche Spezialisierungen innerhalb der Fächer sowie auf Unterschiede in der Nähe zur Grundlagen- (TUM) und anwendungsorientierten (HSWT) Forschung verwiesen.

Allerdings fehlt eine Darstellung der Entwicklung in den vergangenen Jahren, untersetzt mit Zahlen, aus denen man sehen könnte, welche Entwicklungen (u.a. Studierendenzahlen) sich wie (positiv oder auch negativ) vollzogen haben. Im Mappingbericht fehlen empirische Analysen und Quantifizierungen weitestgehend. Zudem fehlen eine Betrachtung und Auseinandersetzung bisheriger misslungener Versuche einer engeren Zusammenarbeit. Zumindest liegt dem Sounding Board, auch auf Nachfrage, keine umfassende Analyse bzw. Ansätze zur Nutzung der gewonnenen Erfahrungen vor.

Die im Mappingbericht formulierte übergeordnete Zielsetzung für die „Agrar-Allianz Weihenstephan“ ist sehr ambitiös und scheint angesichts der vorhandenen Ressourcen grundsätzlich erreichbar. Die Zielsetzung verdeutlicht allgemein, welche übergeordneten Ziele erreicht werden sollen (z.B. hinsichtlich der internationalen Sichtbarkeit). Es fehlt jedoch eine konkrete Positionierung zu konkreten Themen bzw. Themenbereichen über die der Standort sichtbar sein möchte. Eine deutliche Profilbildung der Agrar-Allianz ist nicht erkennbar. Ein Vergleich mit anderen Standorten in Deutschland und Europa fehlt. Die Vision bleibt allgemein ohne eine konkrete Untersetzung. In der Formulierung von möglichen Maßnahmen, um die übergeordneten Ziele zu erreichen, ist der Mappingbericht unzureichend. Hier werden nur punktuelle Aktivitäten aufgeführt, woraus nicht erkennbar ist, wie damit die ambitionierten Ziele erreicht werden können. Die punktuell aufgeführten Aktivitäten wurden zudem mit der Forderung nach zusätzlichen Ressourcen verbunden.

Im Austausch des Sounding Board mit den einzelnen Einrichtungen betonten die drei Präsidenten unabhängig voneinander, dass der Mappingauftrag nicht Rückblick und Evaluierung umfasste, sondern sich nur die Erfassung vorhandener Kompetenzen beziehen sollte. Die Lehre hätte umfangreicher ausgearbeitet werden können. Auch die Entwicklung einer gemeinsamen Vision sei nicht Teil des Mappingauftrags gewesen. Im Rahmen des Mappings sei lediglich eine erste Grobvision für den Standort erstellt worden, ohne Anspruch auf Vollständigkeit und konkreter Untersetzung und ohne Vorstellungen zur Umsetzung.

### Zwischenfazit zur Ausgangssituation

Aus den vorliegenden Informationen zur Entwicklung der Einrichtungen in der Vergangenheit lassen sich für die Bewertung des Mappings und die zukünftige Entwicklung der Agrar- und Gartenbauwissenschaften folgende Erkenntnisse ableiten:

Die politische Absicht der Bayerischen Staatsregierung war es stets, mit den drei Einrichtungen TUM, HSWT und LfL gemeinsam ein umfassendes Kompetenzzentrum der Agrar- und Ernährungswissenschaften am Standort Weihenstephan zu schaffen.

Trotz mehrfacher Einflussnahmen und Anreize in Form von Zielvereinbarungen und Kooperationsverträgen, konnte dieses Ziel bis heute nicht erreicht werden.

Im Gegenteil ist eine zunehmende, unkoordinierte Wettbewerbssituation zwischen HSWT und TUM entstanden, die eine Abwanderung der Agrar- und Gartenbauwissenschaften an die HSWT und auf Zeit einen Verlust der universitären Agrarwissenschaften begünstigt. Diese Entwicklung steht sowohl im Widerspruch zur politischen Willensbekundung, als auch zu den Forderungen der Stakeholder, die die universitäre Ausbildung an der TUM zu einem unverzichtbaren Bestandteil des Gesamtkonzeptes „Agrar“ in Bayern erklären. Politisch gesetzte Anreize scheinen zudem die Konkurrenzsituation zu fördern, z.B. durch die leistungsorientierten Mittelzuweisungen und den Auftrag zu mehr Forschungsorientierung an der HSWT durch die High-Tech-Agenda.

Bilaterale und trilaterale Vereinbarungen in Eigenverantwortung der Einrichtungen brachten keine erfolgreiche Lösung. Die Profilierung der jeweiligen Einrichtung ließ sich mit der Gemeinschaftsaufgabe bisher nicht erfolgreich verbinden.

Speziell in der TUM bevorzugen die Regeln für die Evaluation von Lehrstühlen und Professuren die spezialisierte Grundlagenforschung. Dies gilt auch für die Berufungsverfahren von Professor:innen. Systemwissenschaftliche Ansätze und die damit verbundene universitäre Lehre tragen in der Wahrnehmung der TUM nicht oder nur wenig zu einer positiven Beurteilung bei. Damit verlieren an der TUM diese grundlegenden Bestandteile der Agrarwissenschaften Anreize zur Umsetzung. Gleichwohl unterstützen die Stakeholder den Exzellenzanspruch der TUM, der aber eben auf Systemwissenschaft und Lehre auszudehnen sei.

Exzellente agrarwissenschaftliche Forschung und Lehre im Grundlagen- und Anwendungsbereich stellen Erfolgsfaktoren für die Region dar.

Eine nachhaltige Sicherung einer gewünschten vollumfänglichen Agrar- und Gartenbauwissenschaft über die drei Einrichtungen TUM, HSWT und LfL scheint ohne eine strukturelle Neuordnung nicht umsetzbar. Diese neue Struktur muss sowohl den Geist und die Dynamik der HSWT schützen, wie auch die TUM-Exzellenz und -Vernetzung erhalten.

#### Allgemeine Zielvorstellung und Visionsraum für den Standort

Es besteht das **gemeinsame Ziel** der beteiligten Einrichtungen und Ministerien **in Bayern einen international einzigartigen führenden Standort in der Agrar- und Ernährungsforschung zu entwickeln**. Diese Vorstellung wurde auch von den Mitgliedern der Wissenschafts- und Landwirtschaftsausschüsse des Bayerischen Landtags unterstützt.

Im Austausch mit beiden Ausschüssen (20. Juli 2023) wurden von den betroffenen Einrichtungen sowie von Stakeholdern folgende Ziele bestätigt:

- es wird ein national und europäisch führender Standort angestrebt;
- als Benchmarks werden u.a. Wageningen UR und UC Davis genannt;
- um das Ziel zu erreichen, sind größere strukturelle Veränderungen erforderlich.

Es besteht Einvernehmen, dass dieses Ziel nur in einer gemeinsamen Kraftanstrengung aller Beteiligten erreicht werden kann.

## Empfehlung für die Formung eines integrierten Agrar-Ernährungszentrums

Für die strategische Weiterentwicklung Weihenstephans im Zusammenspiel der verschiedenen Einrichtungen wurden vom Sounding Board aus verschiedenen Möglichkeiten vier Optionen identifiziert und genauer betrachtet. Die Optionen unterscheiden sich deutlich hinsichtlich des Symbiosepotentials für die Einrichtungen und in dem zu erwartenden regionalen, nationalen und internationalen Wirkungsgrad. Den Chancen stehen Risiken bei der Umsetzung der Optionen gegenüber. In einer umfangreichen Analyse wurden die Chancen und Risiken der Optionen betrachtet und sind nachfolgend beschrieben (siehe Tabellen 1-4). Optionen, die sich lediglich auf Kooperationsverträge beschränken, wurden als nicht zukunftsfähig eingeordnet und daher ausgeschlossen.

### Option 1: Dachorganisation über alle Einrichtungen

Mit deutlichem Abstand **hinter den anderen Optionen** und als **nicht aussichtsreich** wurde die Schaffung einer Dachstruktur über die Agrarwissenschaften aller drei Institutionen beurteilt.

In diesem Szenario wird eine Dachorganisation (Steuerungsgremium) über alle drei Einrichtungen eingerichtet, die über Ressourcenkontrolle die Entwicklung der Agrarwissenschaften steuern kann und auch in Berufsstrategien und -entscheidungen eingebunden ist.

Die Option wird als der kleinste gemeinsame Nenner gesehen, dem vermutlich alle Einrichtungen zustimmen würden. Die Option kommt den Vorstellungen aus dem Mappingbericht am nächsten. Im Sinne der von den Einrichtungen selbst formulierten Ziele wird diese Option jedoch vom Sounding Board als wenig erfolgversprechend und nachhaltig angesehen. Das Sounding Board ist der Auffassung, dass diese Lösung eher ein Weiterführen der derzeitigen Situation am Standort Weihenstephan wäre und droht zu einem weiteren erfolglosen Versuch der Verbesserung der Zusammenarbeit zu werden.

In diesem Zusammenhang wurde auch der Mappingbericht der drei Einrichtungen vom Sounding Board als zu wenig substantiell wahrgenommen. Es sei nicht klar herausgearbeitet worden, wie die Integration am Standort erfolgen solle, zu welchen Themen, mit welchen Prozessen und welcher Prozesskontrolle, um Synergien und Mehrwert im Sinne eines integrierten agrarsystemwissenschaftlichen Ansatzes zu schaffen.

Tabelle 1. Chancen und Risiken - Option 1

Chancen
<ul style="list-style-type: none"><li>- Als Option mit den geringsten Veränderungen am leichtesten zu vermitteln</li><li>- Bei guter Umsetzung eines gemeinsamen Marketings eine stärkere Sichtbarkeit für den Gesamtstandort als vorher</li><li>- „einfachere“ Anbindung der Landesanstalten</li></ul>
Risiken
<ul style="list-style-type: none"><li>- 3 Verlierer: alle Einrichtungen müssen Ressourcen abgeben</li><li>- starke Leitung erforderlich, starke Personenabhängigkeit</li><li>- Ständige Einmischung in Hochschulautonomie (z.B. in Berufungen, Studiengangsplanungen, Akkreditierung, Qualitätsmanagement, etc.) dadurch großes Konfliktpotential und Reibungsverluste</li><li>- keine Lösung der strukturellen Grundprobleme („Bekämpfung der Symptome, nicht der Ursache“)</li><li>- keine Lösung für die Probleme in der universitären Lehre: keine TUM-Abschlüsse zu system- und anwendungsorientierten Studiengängen</li></ul>

## Option 2: Integration der HSWT in eine Struktur unter der Trägerschaft der TUM

Durch die Verknüpfung der angewandten, systemischen und grundlagen-orientierten Lehre und Forschung am Campus Weihenstephan bei gleichzeitiger Einbettung in das Gesamtsystem der TUM mit Brücken in die Technik- und Sozialwissenschaften und des Beibehaltens der Marke TUM wäre ein starkes Zentrum für Agrar- und Ernährungsforschung möglich mit verschiedenen Ausbildungswegen und Abschlüssen. Alle Studiengänge dieser neuen Struktur werden als TUM-Studiengänge geführt und schließen mit einem BSc- oder MSc-Abschluss der TUM ab, unterscheiden sich aber in ihrer Anwendungsnahe. Auch Angebote für die berufliche Weiterqualifizierung von Fach- und Führungskräften aus der agrarwissenschaftlichen Praxis würden weiterentwickelt werden. Der Standort Triesdorf könnte ebenfalls Teil dieser Integration werden.

Die Bindung des neuen Agri-Food-Bereichs an die Exzellenzuniversität ist wichtig, da nur mit Spitzenforschung und dementsprechendem Nachwuchs, Herausforderungen der Agrar- und Ernährungswirtschaft regional und insbesondere international erfolgreich angegangen werden können. In der Verbindung von grundlagen-, systemischer und anwendungsorientierter Forschung wird ein großer Wert gesehen. Das Zusammenspiel dieser Aspekte wird zukünftig besonders im Europäischen Kontext an Relevanz gewinnen. Diese Entwicklung findet auch in der Forschungsbewertung zunehmend Berücksichtigung. So wird u.a. über CoARA (<https://coara.eu/>) der Exzellenzbegriff deutlich auch auf systemische und Co-Creation-orientierte Aspekte erweitert. Die Bedeutung der systemischen Forschung wie auch Fragen der Forschungsbewertung werden auch im kürzlich erschienen Positionspapier des Wissenschaftsrats zu den „Perspektiven der Agrar- und Ernährungswissenschaften“ betont (2023, <https://www.wissenschaftsrat.de/download/2023/1189-23.html>).

Den globalen, aber auch den regionalen Herausforderungen kann nur durch Kooperation und Befruchtung verschiedener Disziplinen begegnet werden. Gerade die Verknüpfung zu den TUM Bereichen IT, KI, Gentechnik, Maschinenbau und Elektrotechnik, Luft- und Raumfahrt, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften birgt zusätzliches Potenzial und wird so nicht verloren gehen.

Der Aspekt der Verknüpfung an andere Expertisen der TUM ist auch für die vor- und nachgelagerten Bereiche (z.B. Landtechnik und Pflanzenschutzindustrie) wichtig, in die viele Absolvierende gehen.

Neben der Anknüpfung an die gesamte Bandbreite der Expertisen einer Exzellenzuniversität ist auch die Marke TUM selbst für die regionale und vor allem die internationale Sichtbarkeit der Agrar- und Ernährungswissenschaften sehr bedeutsam.

Gerade die internationale Sichtbarkeit ist selbst für die Universität Hohenheim als Beispiel für eine erfolgreiche Einrichtung mit stärkerer thematischer Fokussierung (Profiluniversität mit Schwerpunkten Bioökonomie, Globale Ernährungssicherung und Ökosysteme sowie Gesundheitswissenschaften) herausfordernd.

Das Sounding Board weist nachdrücklich darauf hin, dass starke Regelungen erforderlich sind, um den Charakter des praktischen, angewandten, systemischen Teils in Forschung und Lehre dieser neuen Struktur (grüne Fakultät) innerhalb einer exzellenzorientierten Universität zu schützen. Eine Verlagerung von Ressourcen in andere TUM-Bereiche zu Ungunsten der neuen Struktur muss durch die Schaffung einer entsprechenden Governance-Struktur unterbunden werden. Für die erfolgreiche Integration der HSWT in die TUM ist die Entwicklung eines positiven Narratives zwingend erforderlich, um die vielfältigen Möglichkeiten und Potenziale nach vorne zu stellen. Nur dadurch wird es möglich, die HSWT nicht nur aktiv mitzunehmen, sondern ihre positiven Attribute und Potentiale in der neuen Konstruktion dauerhaft abzusichern.

Das Sounding Board sieht besondere Vorteile für die Lehre im Zusammenspiel von Hochschule und Universität über alle Ausbildungswege hinweg. Dadurch werden Studienangebote für verschiedene Typen von Absolvierenden denkbar: Betriebsleitung, Beratung, Management, öffentlicher Dienst, Schule, Forschung.

Bei der Betrachtung und konsequenten Integration des 2. Bildungswegs muss vor allem der Zugang zu „Fachhochschul“-Studiengängen ermöglicht werden. Nach dem Hochschulinnovationsgesetz sollte mit einem Meisterabschluss auch ein Studium an einer Universität möglich sein. Zu diesem Punkt muss die Einschätzung durch einen Fachjuristen eingeholt werden.

Tabelle 2. Chancen und Risiken - Option 2

Chancen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorteile für die Forschung: gesamte Bandbreite von den Grundlagen über die anwendungsorientierte Forschung bis zur Praxis</li> <li>- Effiziente Ressourcennutzung (Lehrräume, Core Facilities, Forschungsstationen)</li> <li>- Vorteile in der Lehre: innovative Studiengänge für verschiedene Typen von Absolvierenden möglich, Durchlässigkeit innerhalb einer großen Institution</li> <li>- unbeschränkter Zugriff sämtlicher Studierenden/Dozenten/Professoren etc. auf sämtliche vorhandene Versuchsställe, -anlagen, -technik und -flächen; Hintergrund: bisher hat die HSWT in vielen Bereichen in Freising keine eigenen Versuchsbetriebe</li> <li>- Strukturierte Verbindung von grundlagen-, systemischer bis anwendungsorientierter Forschung und Transfer (Co-Creation von Innovationen und Lösungen)</li> <li>- Agrarwissenschaften als Exzellenzthema mit herausfordernden Transferleistungen</li> <li>- Anknüpfungen der Agrarwissenschaften an andere TUM-Expertisen wie den Ingenieurwissenschaften und Sozialwissenschaften</li> <li>- Internationale Sichtbarkeit der Marke TUM („TUM Prädikat“)</li> <li>- Aufwertung von HSWT-Professuren im nachhaltigen Zusammenwirken sämtlicher Professoren der neuen Struktur im gesamten Lehr- und Forschungsportfolio</li> </ul>
Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfordert gutes Narrativ für die Integration einer erfolgreichen Fachhochschule in die TUM</li> <li>- Benötigt gesetzliche Absicherung sowie eine solide Governance-Struktur zur Absicherung der angewandten Forschung und Lehre sowie der positiven Attribute der HSWT („Spirit“, Dynamik, Praxisnähe), um einen Verlust der nicht nur in Bayern anerkannten praxisorientierten Forschung und Lehre zu verhindern</li> <li>- Absicherung des Zugangs von Studierenden über den 2. Bildungsweg (im Anschluss an eine Ausbildung)</li> </ul>

### Option 3: Zusammenführung von TUM und HSWT in eine eigenständige Agraruniversität

Option 3 umfasst die Schaffung einer neuen Agraruniversität, die sich aus der HSWT sowie den agrar- und ernährungswissenschaftlichen Teilen der TUM zusammensetzen würde. Wichtige Vor- und Nachteile dieser Option sind in Tabelle 3 dargestellt. In der neuen Agraruniversität würde der Fokus auf den systemischen Agrar- und Ernährungswissenschaften liegen und bewusst von einer Überbetonung einzelner Bereiche, wie z.B. einer grundlagenorientierten biologischen Ausrichtung, abweichen.

Tabelle 3. Chancen und Risiken - Option 3

Chancen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzentrierte Agrar- und Ernährungsforschung in einer „Gesamthochschule“ mit explizitem Praxisbezug in der Größenordnung einer Uni Hohenheim</li> <li>- Leichter zu kommunizieren als Szenario 2, da keiner der ursprünglichen Partner namentlich sichtbar bleibt (keine Befindlichkeiten einer ungewollten Übernahme)</li> <li>- Verhindern eines Ressourcenabflusses aus den angewandten Wissenschaften in die Grundlagenwissenschaften der TUM</li> <li>- Aufwertung der HSWT-Professuren</li> <li>- Hochschulübergreifende Forschungsprojekte einschließlich der TUM und anderer Universitäten</li> </ul>
Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abgabe der TUM-Agrar- und Ernährungswissenschaften an eine neue Universität; Ressourcen im dreistelligen Millionenbereich werden der TUM entzogen</li> <li>- Gefühlte Abwertung von Universitätsprofessuren</li> <li>- Risiko, dass exzellente universitäre Agrarforschung verloren geht</li> </ul>

- 
- Marke „TUM“ geht verloren
  - Verlust der Verknüpfungen mit anderen TUM-Einrichtungen wie z.B. Politikwissenschaften, Maschinenbau, Informatik und Fernerkundung
  - Widerstände aus der Wirtschaft und öffentlichen Verwaltung, die neben dem universitären Status die internationale Sichtbarkeit und Konkurrenzfähigkeit einer Hochschule als wichtig ansehen
  - Staat müsste eine weitere bayerische Universität schaffen

#### Option 4: Zusammenführung von TUM, HSWT und LfL in eine eigenständige Agraruniversität- und Forschungsinstitution nach dem Vorbild Wageningen UR

In dieser Option werden, ebenso wie in Option 3, die HSWT und die agrar- und ernährungswissenschaftlichen Teile der TUM in eine eigenständige Agraruniversität überführt, die neu gegründet wird. Die Agraruniversität erhält den Auftrag, das gesamte Spektrum von der angewandten über die systemische bis hin zur grundlagenorientierten Forschung und Lehre abzudecken. Nach dem Vorbild von Wageningen UR (Niederlande; UR: University & Research) erfolgt eine weitgehende Verschmelzung der neuen Universität mit der LfL, so dass die Ressourcenausstattung wesentlich größer ist als in den Optionen 2 und 3. Eine mögliche Bezeichnung wäre Weihenstephan URI (URI: University, Research & Innovation), sollte aber im Entwicklungsprozess abgestimmt werden.

Tabelle 4. Chancen und Risiken - Option 4

##### Chancen

---

- Konzentrierte Agrar- und Ernährungsforschung in einer „Gesamthochschule“ mit Praxisbezug in der Größenordnung einer Wageningen UR
- Leichter zu kommunizieren als Option 2, da keiner der ursprünglichen Partner namentlich sichtbar bleibt (keine Befindlichkeiten einer ungewollten Übernahme)
- Verhindern eines Ressourcenabflusses aus den angewandten Wissenschaften in die Grundlagenwissenschaften der TUM
- Hochschulübergreifende Forschungsprojekte einschließlich der TUM und anderer Universitäten
- Viele Standorte (LfL) in Bayern einbezogen, gute Voraussetzung für Transformation und Arbeit in Reallaboren
- International wettbewerbsfähige forschungsstarke Einrichtung mit starker Verbindung von der Grundlagenforschung über die anwendungsbezogene Forschung bis zur Praxis

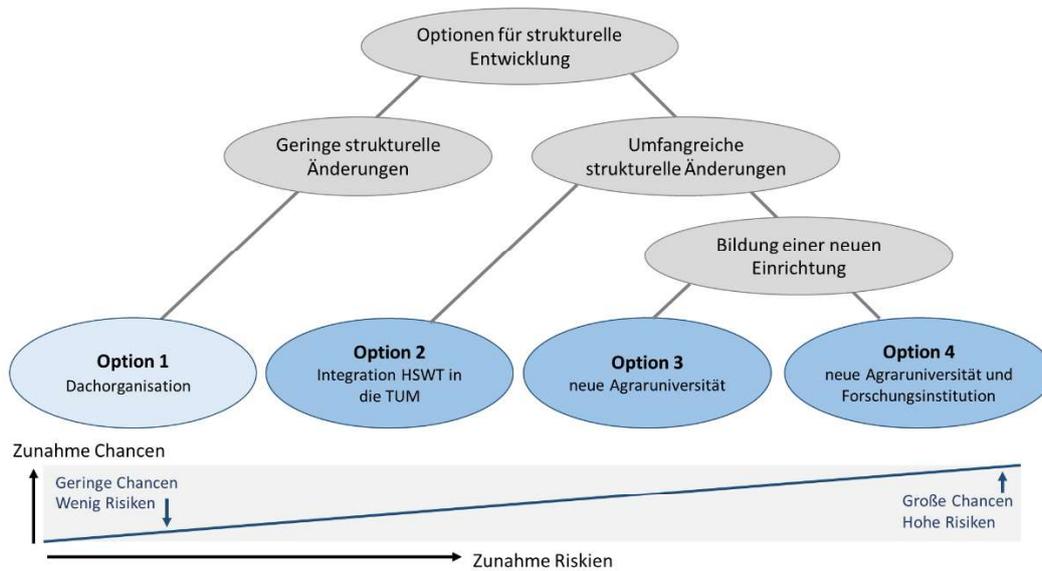
##### Risiken

---

- Abgabe der TUM-Agrarwissenschaften an eine neue Universität; Ressourcen im dreistelligen Millionenbereich werden der TUM entzogen
- Gefühlte Abwertung von Universitätsprofessuren
- Risiko, dass exzellente universitäre Agrarforschung verloren geht
- Marke „TUM“ geht verloren
- Verlust der Verknüpfungen mit anderen TUM-Einrichtungen wie z.B. Politikwissenschaften, Maschinenbau, Informatik und Fernerkundung
- Widerstände aus der Wirtschaft und öffentlichen Verwaltung, die neben dem universitären Status die internationale Sichtbarkeit und Konkurrenzfähigkeit einer Hochschule als wichtig ansehen
- Staat hätte eine weitere bayerische Universität
- Integration von „freier“ Forschung und hoheitlichen Aufgaben (LfL)
- Organisatorisch aufwendige Umstrukturierung

#### Fazit: Empfohlene Option(en)

Eine zusammenfassende Darstellung der vier Optionen unter Berücksichtigung der Abwägung der Chancen und Risiken kann der Abb. 1 entnommen werden.



**Abbildung 1.** Optionen der strukturellen Entwicklung der Agrar- und Ernährungswissenschaften am Standort Weihenstephan und in Bayern mit Bezug zu den Chancen und Risiken. Option 1 wird aufgrund der geringen Erfolgsaussichten nicht zur Umsetzung empfohlen. Optionen 2, 3 und 4 erfordern eine Abwägung der Chancen (internationale Führungsrolle) und Risiken (Umsetzbarkeit).

**Die zielführendsten Optionen werden aus Sicht des Sounding Boards in einer zusammengefassten Struktur gesehen, welche die Agrar- und Ernährungswissenschaften von TUM und HSWT bündelt und umfangliche Kooperationen zur LfL beinhaltet, bzw. diese mit einbezieht (Abb. 1).**

Im Einzelnen bewertet das Sounding Board die Optionen wie folgt.

#### **Option 1: Dachorganisation über TUM, HWST und LfL**

Diese Option erzeugt den geringsten Anpassungsdruck, daher auch kaum Widerstände und wäre insofern in den Einrichtungen relativ leicht zu vermitteln. Die Option entspräche aber im Wesentlichen einem Weiterführen der derzeitigen Situation am Standort Weihenstephan und an den übrigen Standorten. Nach den bisherigen Erfahrungen ist kaum zu erwarten, dass auf diesem Wege die in diesem Prozess zu betrachtenden Kernprobleme gelöst werden können. Im Gegenteil könnte dies als Zeichen eines „Weiter so“ interpretiert werden.

#### **Option 2: Integration der HSWT in die TUM und Bildung einer TUM-Agrarfakultät**

**Chancen:** Die Kombination der unterschiedlichen Disziplinen und Arbeitsweisen ermöglicht innovative Antworten auf die regionalen und globalen Herausforderungen. Die Zusammenführung unter dem Dach der TUM erleichtert die Zusammenarbeit mit anderen TUM-Bereichen (Maschinenbau, Elektrotechnik, Informatik inklusive Künstlicher Intelligenz und Datenwissenschaften, Molekularbiologie, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, etc.). Dozierende und Studierende der HSWT erfahren eine bessere Positionierung als Teil einer international renommierten Universität. Die programmatische Verbindung von Forschung und Praxis kann internationale Vorbildwirkung und Anziehungskraft entfalten (Leuchtturm für die besten Köpfe aus Forschung und Praxis).

**Risiken:** Es ist damit zu rechnen, dass diese Option sowohl aus der HSWT als auch von der landwirtschaftlichen Praxis scharf kritisiert wird. In den Augen vieler Beobachter aus dem Agrarbereich würde diese Option bedeuten, dass die bisher für die Praxis wertvollere Einrichtung (HSWT) von jener Einrichtung, die sich seit längerem von der landwirtschaftlichen Praxis entfernt hat, „übernommen“ wird. Die Kritiker würden anzweifeln, dass es gelingen kann, unter dem Dach der TUM hinreichende Vorkehrungen zur dauerhaften Sicherung der erforderlichen Praxisorientierung zu treffen. Zur Integration des zweiten Zugangs

über den zweiten Bildungsweg müssten ggf. Gesetze angepasst werden. Seitens der TUM könnte dieser Zugang als „Verwässerung der Exzellenz“ empfunden werden.

### **Option 3: Gründung einer Agraruniversität mit Ressourcen der TUM und der HSWT**

**Chancen:** Die Kombination der unterschiedlichen Disziplinen und Arbeitsweisen ermöglicht auch in dieser Option innovative Antworten auf die regionalen und globalen Herausforderungen. Das fachliche Profil ist ähnlich breit wie bei der Option 2, vermutlich wird es jedoch insgesamt etwas stärker auf System- und Praxisorientierung und etwas weniger auf wissenschaftliche Exzellenz ausgerichtet sein, da die diesbezüglichen Impulse der TUM fehlen. Durch die Eigenständigkeit der Einrichtung entsteht die Chance, das eigene Profil konsequenter zu schärfen und dieses Profil mit höherer strategischer Kraft umzusetzen.

**Risiken:** Im Erfolgsfall kann die Einrichtung für den Agrar- und Ernährungsbereich zwar eine ähnliche Strahlkraft und Anziehungskraft entwickeln wie Option 2, doch wird sich das Renommee dieser neuen Einrichtung erst allmählich entwickeln müssen. Die Einrichtung müsste ohne die international bekannte Marke TUM auskommen, was beim Kampf um die besten Köpfe von Nachteil sein kann. Außerdem gäbe es etwas größere Hürden für die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen der TUM. Wahrscheinlich würde diese Option erhebliche Widerstände in der TUM auslösen, da die TUM einen Teil ihrer Ressourcen verlieren würde und da viele Professoren großen Wert auf das TUM-Label legen. Auch ein Teil der HSWT-Professoren könnte die Überführung in die neue Einrichtung kritisch sehen, obwohl der größere Teil eher die Vorteile sehen dürfte.

### **Option 4: Gründung der „Weihenstephan URI“ mit Ressourcen von TUM, HSWT und LfL**

**Chancen:** Die Zusammenführung aller verfügbaren Ressourcen unter einem Dach eröffnet die große Chance, besonders kraftvolle Strategien zur Bewältigung der künftigen Herausforderungen im Agrar- und Ernährungsbereich zu entwickeln und umzusetzen. Durch die Einbeziehung der Landesforschung kann die Verbindung von Praxis und Forschung stark forciert werden. Die Landesforschung kann aufgrund des relativ hohen Anteils an Dauerstellen dabei helfen, einige Nachteile des universitären Forschungsbetriebs (v.a. die Fokussierung auf kurzfristige Drittmittelprojekte) auszugleichen. Der Umstand, dass das „Vorbild“ Wageningen UR in der EU-Agrarforschung einen Spitzenplatz einnimmt, dürfte bei vielen Akteuren Zuversicht wecken, dass sich am Standort Weihenstephan auch ohne TUM-Label recht schnell eine international renommierte Einrichtung entwickeln lässt.

**Risiken:** Für die Wissenschaft gilt ebenso wie für die Wirtschaft, dass Vergrößerung nicht automatisch Leistungssteigerung bedeutet. In dieser Option gilt es mindestens drei sehr verschiedene Einrichtungen (je nach Systemgrenzziehung müssen auch LWG und LWF berücksichtigt werden) unter eine gemeinsame Führung zu bringen, was besondere Herausforderungen an die Gesamtleitung stellt – sowohl in strategischer als auch in kommunikativer Hinsicht. Der Verlust der bisherigen Identitäten (TUM, HSWT, LfL) wird voraussichtlich bei vielen Betroffenen auf Kritik stoßen, und die Namensgebung „Weihenstephan“ kann auf Akteure an anderen Standorten (Triesdorf; verschiedene LfL-Standorte) demotivierend wirken und bedarf daher einer weiteren Abstimmung und ggf. Anpassung im Zuge der Umsetzung.

### **Gesamtbewertung**

Nach Auffassung des Sounding Board ist die **Option 1 nicht geeignet**, die politisch gewünschte Verbesserung der Leistungsfähigkeit der bayerischen Agrarforschung zu erreichen.

Die **Optionen 2, 3 und 4 bieten spezifische Vor- und Nachteile**. Für eine abschließende vergleichende Bewertung dieser Optionen ist es derzeit noch zu früh. Das Sounding Board empfiehlt zunächst die noch offenen Fragen zur **rechtlichen Umsetzbarkeit zu klären**. Jene Optionen, die aus dieser Prüfung als prinzipiell umsetzbar hervorgehen, sollten anschließend weiter konkretisiert werden. Hierzu bedarf es eines gesonderten Projekts.

Zudem wird es eine **Frage der politischen Abwägung** sein, die **Chancen und Risiken der drei Optionen vergleichend zu bewerten** und - unter Einbindung relevanter Stakeholder - eine **Entscheidung zu treffen**. Das Sounding Board steht weiterhin bereit, die bayerische Staatsregierung bei diesen Schritten beratend zu unterstützen.

## Gestaltung des weiteren Prozesses

### Politische Abwägung der Chancen und Risiken

Der Prozess der Abwägung sollte auf politischer Ebene neben der exekutiven auch die legislative Seite einbeziehen. Es gibt nach Rücksprache mit den Ministerien keine unüberwindlichen Hürden in rechtlichen Fragen.

Darüber hinaus sollten zu gegebener Zeit Akteure des Agrar-Ernährungsbereichs (Verbände, Organisationen, etc.) wie auch die betroffenen Institutionen eingebunden werden. Es wird vom Sounding Board nachdrücklich betont, dass der Prozess der Umgestaltung nur erfolgreich gelingen kann, wenn er eine breite politische und gesellschaftliche Unterstützung findet.

### Abgrenzung der Systemgrenzen

Sowohl in der Forschung als auch in der Lehre liegt die Zukunft neben einer disziplinären Weiterentwicklung v.a. in einer interdisziplinären Systembetrachtung. Agrar- oder Ernährungswissenschaften sind weit über die traditionellen Disziplinengrenzen eingebettet in Forschungsbereiche, die sowohl von molekularen bis ökosystemaren, von medizinischen und biotechnologischen bis politisch-soziologischen Themen reichen.

Die Vorbereitung der Studienabsolvierenden auf diese komplexe Zukunft hat sowohl an der HSWT als auch an der TUM über die letzten Dekaden in gewissem Umfang zu einer vernetzten Lehre geführt und die klassischen Studienfakultäten aufgelöst.

Ein Herauslösen der Kernprofessuren im Agrar- und Ernährungsbereich aus den gewachsenen Lehr- und Forschungskontexten an TUM und HSWT könnte die themenbezogenen Kooperationen am Standort gefährden und administrative, aber auch mentale Hürden generieren.

Je nach Ziehen der Systemgrenzen müsste bei Einbeziehung der Landesanstalten wie in Option 4 gegebenenfalls neben der Landesanstalt für Landwirtschaft auch die Landesanstalt für Wein- und Gartenbau sowie die Landesanstalt für Wald und Forst mitbetrachtet werden.

Derzeit umfassen die Arbeitsgruppen (Professuren) an der TUM und der HSWT folgende Themenbereiche, deren Eingliederung in die neue Struktur zu prüfen ist:

- Agrarwissenschaften und Gartenbauwissenschaften
- Ernährung & Medizin
- Verfahrenstechnik & Datenverarbeitung
- Lebensmittelchemie & Analytik sowie Energiesysteme
- Ökologie & Biologie
- Landschaftsbau und Landschaftsarchitektur
- Forstwissenschaften
- Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Politik
- Sonstige

## Entwicklung der Governance-Struktur

Governance-Strukturen der Optionen 2-4 könnten wie folgt ausgestaltet werden.

### **Option 2: Das neue Zentrum ist eine autonome Einrichtung mit einem oder zwei Standorten (Campus Weihenstephan, Campus Triesdorf), die an die TUM angegliedert ist.**

Für diese Governance Struktur wird (ähnlich wie für den „[Campus Straubing für Biotechnologie und Nachhaltigkeit](#)“) ein eigenes Gesetz erlassen. Dieses Gesetz beinhaltet die folgenden Regelungen, die nachfolgend als „Eckpunkte“ formuliert sind und vor der Umsetzung weiter ausdifferenziert und konkretisiert werden müssen.

- Das neue Zentrum hat ein eigenes Board („Aufsichtsrat“, vergleichbar etwa dem Hochschulrat der HSWT oder der TUM), in dem interne und externe Mitglieder vertreten sind.
- Das neue Zentrum wird von einem Vorstand (*Executive Board, Rektorat*) geleitet, dem nur wenige Personen angehören sollten.
- Das neue Zentrum hat einen Zentrumsrat mit Vertreter:innen der verschiedenen universitären Gruppen, analog zum einem Fakultätsrat bzw. School Council.
- Das neue Zentrum hat Professuren mit unterschiedlichen Profilen (z.B. Forschungsprofessuren, Lehrprofessuren) aber gleichwertigem Ansehen. Hier müssen Kriterien für die Evaluierung der unterschiedlichen Professurtypen diskutiert werden.
- Über die Besetzung und die Umwidmung von Professuren entscheidet der Vorstand des neuen Zentrums im Einvernehmen mit dem Präsidenten der TUM (denkbar wäre ein Vetorecht für den Präsidenten).
- Die personellen und finanziellen Ressourcen sowie die Infrastruktur, die dem neuen Zentrum zugeordnet sind, können nicht ohne gesetzliche Änderung an andere Einrichtungen der TUM übertragen werden. Es soll verhindert werden, dass Ressourcen aus anwendungsnahen Bereichen in die Grundlagenforschung verlagert werden.

### **Option 3: Das neue Zentrum ist eine eigenständige Universität**

- Für diese Option wird die TUM School of Life Sciences / der Campus Weihenstephan aus der TUM ausgegliedert und zusammen mit der HSWT in die neue Universität mit zwei Standorten überführt.
- Die Governance-Struktur der neuen Universität wird nach den Regeln des Bayerischen Hochschulinnovationsgesetzes (BayHIG) gestaltet. Hier ist zu prüfen, welche Optionen das BayHIG für eine Art „Gesamthochschule“ aus Universität und Hochschule für angewandte Wissenschaften ermöglicht.

### **Option 4: Das neue Zentrum ist eine eigenständige Universität und Forschungsinstitut**

- Für diese Option wird die TUM School of Life Sciences / der Campus Weihenstephan aus der TUM ausgegliedert und zusammen mit der HSWT und der LfL in die neue Universität und Forschungsinstitut „Weihenstephan UR“ mit mehreren Standorten überführt.
- Die Governance-Struktur der neuen Universität und Forschungsinstitution wird nach den Regeln des Bayerischen Hochschulinnovationsgesetzes (BayHIG) gestaltet. Hier ist zu prüfen, welche Optionen das BayHIG für eine Art „Gesamthochschule“ aus Universität und Hochschule für angewandte Wissenschaften ermöglicht.
- Ebenfalls zu prüfen ist die Verbindung von hoheitlichen Aufgaben (LfL) mit „freier“ universitärer Forschung und Lehre.

## Planung des Change Prozesses und Kommunikation

Bisher hat sich das Sounding Board nur mit den möglichen Optionen und deren Begründungen und Bedingungen befasst. Dazu wurde eine erste Analyse abgeschlossen und Optionen entwickelt und bewertet. Der Fokus der Betrachtung lag dabei auf dem Agrar- und Gartenbau- und in gewissem Umfang auch dem

Ernährungsbereich. Weitere Bereiche (wie u.a. Brauwesen, Forstwissenschaften, Lebensmittelwissenschaften) wollen zwar mitgedacht werden, waren aber bislang nicht Teil der Beratungen. Ziel ist ein Gesamtkonzept für alle Wissenschaftsbereiche der Lebenswissenschaften beider Einrichtungen.

Im nächsten Schritt ist daher die Erarbeitung eines **Konzeptes für die Ausgestaltung und Umsetzung** der favorisierten Option erforderlich. Dazu muss herausgearbeitet werden, welche Bereiche berücksichtigt werden, was juristisch darstellbar ist, was innerhalb der Hochschulpolitik schützbar ist, und welche Kommunikationsstrategie geeignet ist. Für die Implementierung und den Change Prozess muss z.B. diskutiert werden, welche Gremien eingerichtet werden müssen, und welche Experten gebraucht werden, und wie die betroffenen Einrichtungen sowie relevante Stakeholder mitgenommen werden.

Für eine Umsetzung mit größeren Veränderungen ist eine Grundsatzentscheidung erforderlich, die den Change Prozess absichert. In der Folge müssen die Eckpunkte der neuen Struktur festgelegt werden. Hierbei kann das Sounding Board unterstützen, wenn der Auftrag aus den Ministerien entsprechend konkretisiert und erweitert wird. Für die Entwicklung einer Roadmap zur Umsetzung entlang der Eckpunkte sollte die Begleitung der Umsetzung durch eine externe Beraterfirma und professionelle Moderation in Betracht gezogen werden. Der Change Prozess sollte nahtlos nach der Abgabe des Berichtes erfolgen und ist aus Sicht des Sounding Boards durch eine professionelle Agentur zu begleiten, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Gründe hierfür sind:

- Es gibt viele Aspekte, die nur mit den Einrichtungen besprochen werden können. Dazu gehört z.B. die Definition der Systemgrenzen, d.h. welche Bereiche werden von einer neuen Struktur erfasst. In einem solchen aufwändigen Prozess müssen die betroffenen Einrichtungen „im Boot behalten“ werden (siehe oben).
- Nach Veröffentlichung des Berichtes und der Entscheidung über die favorisierte Option ist ein öffentlicher Druck zu erwarten mit öffentlichen Stellungnahmen und der Gefahr von Allianzbildungen. Durch eine professionelle Begleitung kann die Kommunikation und Akzeptanz besser gesteuert werden.
- Ein ambitioniertes Zielbild hat eine immense Dimension mit mehr als 100 Professuren, die in eine neue „legal entity“ überführt werden müssen. Dieser Umgestaltungsprozess kann nicht aus den Kräften von HSWT und TUM intern gestemmt werden.

Die weitere Rolle des Sounding Boards muss geklärt und gegebenenfalls durch einen neuen Auftrag definiert werden.

Es wird die Bedeutung einer guten Kommunikationsstrategie betont. Wenn die Kommunikation zu den Ergebnissen des Berichts und zum Prozess der Veränderung nicht proaktiv gesteuert werde, besteht das Risiko, dass Diskussionen spekulativ geführt würden, und den Gesamtprozess beeinträchtigen. Es ist entscheidend, ein positives Narrativ im Sinne einer erfolgreichen neuen Struktur zu entwickeln und die Deutungshoheit im Prozess zu behalten. Die Umsetzung der empfohlenen Option(en) stellt eine kommunikative und politische Herausforderung dar und erfordert eine große und nachhaltige Kraftanstrengung. Bei erfolgreicher Umsetzung wird das neue Zentrum die ambitionösen Zielvorstellungen der beteiligten Einrichtungen und Akteure bestmöglich erfüllen.