



Leitfaden Leitbildentwicklung für Landwirtschaftsbetriebe

Befragungen von Mitarbeitenden und gemeinschaftliche
Entwicklung überzeugender Leitbilder



Inhalt

Das Projekt OlaW	3
Bedeutung der Leitbildentwicklung für landwirtschaftliche Betriebe	4
Aktuelle Herausforderungen.....	4
Relevanz eines Leitbildes.....	5
Anwendung in der Praxis	7
Leitbildentwicklung in landwirtschaftlichen Betrieben.....	8
Prozess im Überblick.....	8
Methodische Grundlagen.....	9
Mitarbeitendenbefragung.....	10
Analyse der Ergebnisse.....	12
Erstellung und Formulierung.....	13
Einführung und Umsetzung.....	16
Nachhaltige Verankerung.....	20
Checkliste.....	22
Anhang.....	24
Mitarbeitendenbefragung zur Leitbildentwicklung	24

Regionale Wertschöpfung –
gut für *Land* und *Leute*

Das Projekt OlaW

Der vorliegende Leitfaden ist ein Ergebnis des Projektes OlaW »Optimierung regionaler landwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten für mehr Nachhaltigkeit am Beispiel der Milchproduktion und -verarbeitung«. Ziel des Projektes ist es, relevante Lösungen für die erfolgreiche Entwicklung regionaler Wertschöpfungsketten in der Milchwirtschaft unter Führung eines landwirtschaftlichen Betriebs zu erarbeiten.

OlaW wurde im Auftrag des LfULG von der MKH Agrar-Produkte-GmbH als Modellbetrieb in der Milchproduktion und -verarbeitung und der CONOSCOPE als Innovations- und Beratungsunternehmen im Zeitraum vom 01.06.2023 bis 14.02.2024 umgesetzt.

Wesentliche Ziele des Projektes:

Optimierung von Prozessen unter Nutzung digitaler Möglichkeiten: Entlang der Wertschöpfungskette Milch werden die digitalen Möglichkeiten in der Optimierung der Prozesskette ausgelotet.

Entwicklung von (Produkt- und Prozess-) Innovationen für Erfolg in der Direktvermarktung: Im engen Austausch mit der Praxis werden innovative Lösungen in den landwirtschaftlichen Produktions- und Vermarktungsprozessen entwickelt.

Betrachtung der Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe sowohl innerbetrieblich als auch in der Verbraucherkommunikation: Es wird aufgezeigt, wie sich die Förderung von Nachhaltigkeit und Tierwohl in der Landwirtschaft mit Transparenz und Vertrauensbildung bei Verbraucherinnen und Verbrauchern verbinden lässt.

Stärkung der Rolle des landwirtschaftlichen Betriebs als Motor regionaler Kreisläufe: Zur Verbesserung der Integration von landwirtschaftsnahen Dienstleistungen werden betriebsbezogene Lösungen entwickelt.

Um einen erfolgreichen Transfer der Ergebnisse zu ermöglichen, werden Erkenntnisse aus dem Projekt mit Modellcharakter u. a. in Form von Leitfäden aufbereitet. Somit entstehen wirksame und umsetzbare Handlungsempfehlungen für Unternehmen in der Wertschöpfungskette. Im Rahmen des Projektes erschienen Leitfäden zum Thema Kundenbefragung, Wirtschaftlichkeitsanalyse, Mitarbeiterbefragung sowie Nachhaltigkeit.

Bedeutung der Leitbildentwicklung für landwirtschaftliche Betriebe

Aktuelle Herausforderungen

Landwirtschaftliche Betriebe in Deutschland, unabhängig von Betriebsgröße und Anzahl von Mitarbeitenden, stehen derzeit vor vielfältigen Herausforderungen, die ihre wirtschaftliche Stabilität und Zukunftsfähigkeit beeinflussen.

Dazu gehört vor allem der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Viele Betriebe haben Schwierigkeiten, offene Stellen zu besetzen, was zu einer erhöhten Arbeitsbelastung für die vorhandenen Mitarbeitenden führt. Diese Situation wird durch die Abwanderung von Fachkräften in andere Branchen oder Regionen verschärft¹.

Die Landwirtschaft sieht sich zudem in einem Marktumfeld mit schwankenden Preisen für ihre Erzeugnisse. Dazu kommen steigende Betriebskosten und unsichere Absatzmärkte. Auch führen geopolitische Spannungen und Handelsbeschränkungen zu weiteren Unsicherheiten². Der anhaltende Strukturwandel in der Landwirtschaft zeigt sich in der Abnahme der Betriebszahlen und einer Zunahme der durchschnittlichen Betriebsgröße³.

Dazu kommen die Auswirkungen des Klimawandels, wie extreme Wetterereignisse und veränderte Niederschlagsmuster, die Ernteerträge beeinträchtigen und die landwirtschaftlichen Produktionsprozesse vor Herausforderungen stellen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen, was zunehmende Investitionen in nachhaltige Technologien und Anbaumethoden bedeutet⁴.

¹ TopAgrar (2024): Fachkräftemangel (www.topagrar.com/themen/fachkraeftemangel-13563101.html).

² Ernst & Young (2024): Pressemitteilung (www.ey.com/de_de/newsroom/2024/01/ey-konjunkturbarometer-agribusiness-2024).

³ Zwischen 2020 und 2023 sank die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe um rund 3 % auf 255.000. Gleichzeitig stieg die durchschnittlich bewirtschaftete Fläche pro Betrieb von 63 auf 65 Hektar. Statistisches Bundesamt (2024): Pressemitteilung (www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/01/PD24_021_41.html).

⁴ Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2024): Pressemitteilung (www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/01/PD24_021_41.html).

Relevanz eines Leitbildes

Für die komplexen Herausforderungen benötigen landwirtschaftliche Betriebe eine hohe Anpassungsfähigkeit und Orientierung, um weiterhin erfolgreich zu sein.

Ein Leitbild bietet den landwirtschaftlichen Betrieben die Möglichkeit, die Maßstäbe für notwendiges Handeln zu diskutieren und diese als Richtschnur für die Betriebsabläufe zu verstehen, um auch weiterhin mit ansprechenden Produkten und Dienstleistungen erfolgreich am Markt zu überzeugen.

Unternehmensleitbilder gewinnen für landwirtschaftliche Betriebe an Bedeutung, insbesondere angesichts der dargestellten Herausforderungen, vor denen die Branche steht. Ein klar formuliertes Leitbild gibt landwirtschaftlichen Betrieben eine individuelle Identität, die auf Werten wie z. B. Nachhaltigkeit, Qualität und Regionalität basieren kann. Diese Identität hilft nicht nur dabei, das Unternehmen in der Kundenkommunikation von Wettbewerbern abzugrenzen und Alleinstellungsmerkmale zu betonen. Ebenso kann die Bindung der Mitarbeitenden an den Betrieb gestärkt werden und externen Partnern ein besseres Verständnis über die Grundprinzipien und die verfolgten langfristigen Ziele vermittelt werden.

Orientierung und Zusammenhalt

In Zeiten von Fachkräftemangel und hoher Fluktuation bietet ein Leitbild Orientierung und schafft Zusammenhalt. Es dient als Rahmen, der Erwartungen und den gemeinsamen Sinn im Unternehmen verdeutlicht. Werte wie Teamarbeit, Wertschätzung und Engagement für das Tierwohl schaffen ein positives Arbeitsumfeld und können die Loyalität der Mitarbeitenden beeinflussen. Auch Verbrauchende legen zunehmend Wert auf Transparenz und nachhaltige Produktionsmethoden. Ein Bekenntnis zu diesen Werten stärkt das Vertrauen in die Produkte des Betriebs und hilft dabei, eine authentische Marke aufzubauen – gerade in der Landwirtschaft, wo das Bewusstsein für ökologische Verantwortung und regionale Herkunft wächst.

Ein Leitbild ist ein strategisches Instrument, das dem Betrieb in turbulenten Marktphasen als Orientierung dient. Es unterstützt die Entscheidungsfindung und reflektiert, ob geplante Maßnahmen im Einklang mit den grundlegenden Prinzipien wie Nachhaltigkeit und Qualität stehen. Besonders in Zeiten des Strukturwandels schafft das Leitbild eine verlässliche Basis für strategische Entscheidungen und fördert die Anpassungsfähigkeit. Ein zukunftsorientiertes Leitbild motiviert auch zu Innovationen und Weiterentwicklungen, etwa in den Bereichen Klimaschutz und Technologie. Es bietet Anreize für neue Investitionen und technologische Anpassungen, die zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit beitragen.



Ein Leitbild verhilft landwirtschaftlichen Betrieben zu einer **klaren Identität und Ausrichtung** und unterstützt sie dabei, flexibel und zukunftsorientiert auf **aktuelle Herausforderungen und Veränderungen** zu reagieren.



Das Leitbild sollte **flexibel genug** sein, um auf Veränderungen im Markt oder in der Unternehmensstruktur zu reagieren. Wenn sich beispielsweise neue Nachhaltigkeitsziele oder technologische Entwicklungen abzeichnen, können diese Werte in das Leitbild aufgenommen werden.

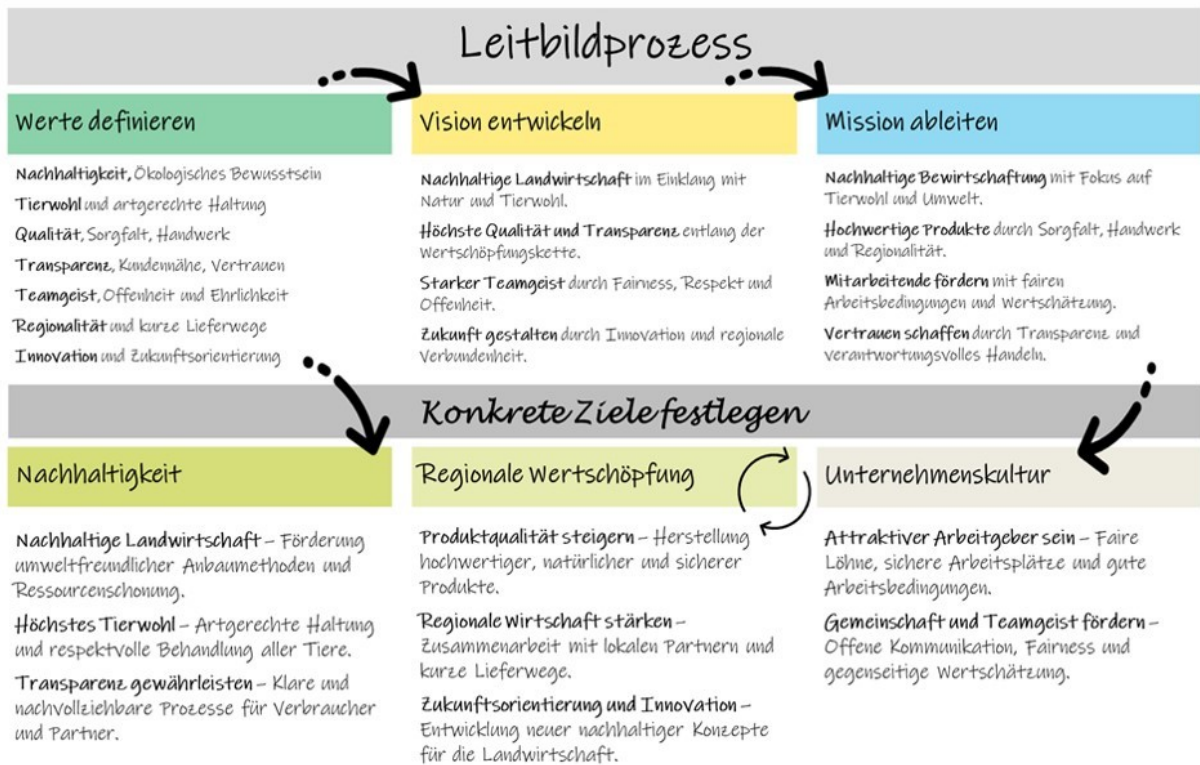


Abbildung 1: Erarbeitung eines Leitbilds für den Milchbetrieb MKH Stand 2025

Berücksichtigung der Perspektive von Mitarbeitenden und Führungskräften

Die Perspektive der Belegschaft spielt bei der Entwicklung und Verankerung eines Leitbildes eine zentrale Rolle. Die **Einbindung der Mitarbeitenden und Führungskräfte** als Teil der Unternehmensgemeinschaft ermöglicht es, das Leitbild authentisch und nachhaltig zu gestalten, da es ihre Erfahrungen, Erwartungen und Bedürfnisse aufnimmt und widerspiegelt.

Ein Leitbild, das die Perspektive der Menschen im Betrieb berücksichtigt, schafft Identifikation und Akzeptanz. Eine kontinuierliche Anpassung und Ausrichtung an sich verändernde Rahmenbedingungen als auch Berücksichtigung neuer Ansichten und Bedürfnisse der Mitarbeitenden verhindert hierbei, dass sich diese ausgeschlossen fühlen und im Leitbild nicht wiederfinden. Indem Mitarbeitende aktiv an der Leitbildentwicklung beteiligt werden – etwa durch Workshops, Befragungen oder Feedback-Runden – fühlen sie sich ernst genommen und wertgeschätzt. Diese Teilhabe fördert das **Gemeinschaftsgefühl** und steigert das Engagement, weil Mitarbeitende das Leitbild nicht als vorgegebenen Rahmen, sondern als gemeinsames Ziel und Grundsatz ihres Arbeitsalltags erleben. Dieser Ansatz gibt dem Leitbild auch eine **praktische Relevanz**. Mitarbeitende und Führungskräfte kennen die Abläufe und Herausforderungen des Arbeitsalltags aus erster Hand und können wertvolle Beiträge zur Festlegung von realistischen und umsetzbaren Werten leisten.

Anwendung in der Praxis

Ein Leitbild ist mehr als nur ein formales Dokument – es dient zur Orientierung, stärkt die Unternehmenskultur und unterstützt die strategische Ausrichtung des Betriebs.

Das hier beschriebene Leitbild der MKH Agrar-Produkte-GmbH als Modellbetrieb in der Milchproduktion und -verarbeitung ist ein Beispiel dafür, wie anhand der in diesem Leitfaden vorgestellten Struktur ein landwirtschaftliches Unternehmen das Leitbild erfolgreich entwickelt und in die Unternehmenskultur integriert hat. Dieses zeichnet sich durch eine **klare Struktur und Verständlichkeit** aus und deckt alle wesentlichen Werte ab, die für einen modernen Landwirtschaftsbetrieb relevant sind.



Abbildung 2: Leitbild des Milchbetriebs MKH Stand 2025

Das Leitbild ist übersichtlich in sechs zentrale **Handlungsfelder** unterteilt, die jeweils wichtige Werte des Unternehmens beschreiben. Jedes Handlungsfeld ist durch eine prägnante Überschrift und eine kurze, klare Beschreibung gekennzeichnet, die den jeweiligen Wert erläutert und ihn in die tägliche Arbeit einbindet. Die einfache Sprache und klare Formulierungen schaffen eine starke **Identifikation und Orientierung** für die Mitarbeitenden. Basierend auf diesem Leitbild lassen sich die Mission – als Auftrag und Zweck des Betriebes und dessen Werte – und die Vision als langfristiges Ziel und angestrebte Zukunft ableiten. Aus dem Leitbild von MKH lassen sich die folgenden zentralen Elemente der Mission ableiten. Beide sind eng mit den sechs Kernprinzipien des Leitbildes von MKH verknüpft.

Die **Mission** der MKH: „Wir betreiben eine nachhaltige und verantwortungsbewusste Landwirtschaft, die auf Respekt gegenüber Natur und Tieren, hochwertiger Produktqualität und transparenter Wertschöpfung basiert.“

Unser Team arbeitet mit Offenheit, Ehrlichkeit und Engagement zusammen, um erstklassige Produkte für unsere Kunden zu erzeugen. Unsere Führungskräfte nehmen ihre Verantwortung als Vorbilder wahr und schaffen ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld. Dabei legen wir großen Wert auf Regionalität, faire Arbeitsbedingungen und die aktive Einbindung unserer Mitarbeitenden.“ Die **Vision** der MKH: „Unser Ziel ist es, ein gutes Beispiel für eine nachhaltige, qualitätsorientierte und verantwortungsvolle Landwirtschaft zu sein. Wir wollen durch Innovation, artgerechte Tierhaltung und einen respektvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen eine zukunftsfähige Agrarwirtschaft gestalten. Unser Betrieb soll als attraktiver Arbeitsplatz mit einer offenen Kultur wahrgenommen werden, in dem Teamarbeit, Fairness und Weiterentwicklung im Mittelpunkt stehen. Gleichzeitig möchten wir die regionale Wirtschaft stärken und durch Transparenz und höchste Qualitätsstandards das Vertrauen der Verbrauchenden gewinnen.“

Leitbildentwicklung in landwirtschaftlichen Betrieben

Prozess im Überblick

Die **Erstellung und Verankerung** eines Leitbildes für landwirtschaftliche Betriebe erfolgen **in mehreren Schritten**, die von der Planung bis hin zur langfristigen Nachhaltigkeit reichen. Im Folgenden wird das Vorgehen **skizziert**, bevor im Anschluss die einzelnen Schritte **ausführlich erläutert** werden.



Abbildung 3: Prozess zur Erstellung und Verankerung eines Leitbildes

Der erste Schritt besteht darin, die Gründe und Ziele für die Entwicklung eines Leitbildes im Rahmen einer Mitarbeitendenbefragung klar zu definieren. Hier sollten Fragen beantwortet werden wie: »**Was wollen wir mit dem Leitbild erreichen?**« und »**Welche Werte sind uns als Betrieb wichtig?**« Darauf aufbauend kann die Befragungsstruktur entwickelt werden, die Themen wie Unternehmenswerte, Arbeitsatmosphäre, Identifikation mit dem Unternehmen sowie Erwartungen und Verbesserungsvorschläge

abdeckt⁵. **Methodisch** können schriftliche Fragebögen, Online-Umfragen oder auch persönliche Interviews zur Anwendung kommen. Alternativ zu einer schriftlichen Befragung bieten Diskussionsgruppen oder moderierte Workshops eine Möglichkeit, in denen Mitarbeitende ihre Perspektiven und Ideen detaillierter darlegen können.

Im Rahmen der Analyse der Ergebnisse werden die im ersten Schritt gesammelten Antworten strukturiert ausgewertet, um herauszufinden, welche Themen und Werte den Mitarbeitenden und Führungskräften besonders wichtig sind. Diese Analyse gibt **Aufschluss über zentrale Inhalte** wie z.B. Teamarbeit, Qualität, Nachhaltigkeit, Tierwohl oder die Verbundenheit zum Unternehmen. Diese bilden die Basis für den Prozess der Erstellung und Formulierung eines Leitbilds.

Schon der erste **Entwurf eines Leitbildes** sollte klar und verständlich formuliert sein und eine Vision als Ausdruck langfristiger Ziele als auch die Mission (als Umsetzung dieser Ziele) des Betriebs prägnant darstellen. Zur Einführung und Umsetzung des Leitbilds im Betrieb wird der Entwurf den Mitarbeitenden und Führungskräften präsentiert, um deren **Feedback** einzuholen. Dies kann wiederum in Form von Workshops oder Diskussionsrunden geschehen, bei denen die Anwesenden ihre Ansichten zum Entwurf äußern und Anregungen für Verbesserungen geben können. Mit diesem Feedback wird das Leitbild finalisiert und anschließend offiziell an alle Mitarbeitenden kommuniziert.

Um das Leitbild nachhaltig im Betrieb zu verankern und **aktiv in den Alltag zu integrieren**, sollte regelmäßig darauf in Arbeitsbesprechungen und betrieblichen Entscheidungsprozessen verwiesen werden. **Jährliche Evaluierungen oder Feedback-Runden** dienen der Überprüfung, ob das Leitbild tatsächlich im Alltag gelebt wird. Darüber hinaus ermöglicht eine regelmäßige Evaluation, dass Mitarbeitende und Führungskräfte erneut ihre Einschätzungen und **Verbesserungsvorschläge** einbringen können oder neue Ziele aufgenommen werden.

Methodische Grundlagen

Im Rahmen der Erstellung eines Leitbildes können verschiedene Befragungsmethoden eingesetzt werden, um ein breites und repräsentatives Bild der Perspektiven von Mitarbeitenden und Führungskräften zu erfassen. Die häufigsten Methoden sind **Fragebogen, Interviews und Fokusgruppen**, die jeweils unterschiedliche Vorteile bieten:

- Der **Fragebogen** ist eine Methode, die sich gut für eine große Anzahl von Mitarbeitenden eignet. Er ermöglicht die Sammlung standardisierter Daten, die leicht vergleichbar und analysierbar sind. Fragebögen können sowohl geschlossene als auch offene Fragen enthalten. Geschlossene Fragen (z. B. »Wie wichtig ist Ihnen Nachhaltigkeit auf einer Skala von 1 bis 5?«) erleichtern die statistische Auswertung, während offene



Jede dieser Methoden hat ihre eigenen Stärken, und es kann sinnvoll sein, sie zu kombinieren, um ein möglichst umfassendes Bild aus der **Perspektive der Mitarbeitenden** zu erhalten. So könnte ein **Fragebogen** eine größere Übersicht geben, die durch vertiefende Interviews oder **Fokusgruppen** ergänzt wird, um besondere Themen genauer zu erfassen.

⁵ Ein Fragebogenbeispiel zur Leitbildentwicklung befindet sich im [Anhang](#).

Fragen (z. B. »Welche Werte sind Ihnen im Arbeitsalltag besonders wichtig?«) qualitative Einblicke geben.

- Persönliche **Interviews** sind ideal, wenn detaillierte und vertiefende Einblicke gewünscht sind. Sie bieten die Möglichkeit, individuelle Meinungen und Erfahrungen ausführlicher zu erfassen und spezifische Aspekte, die im Leitbild verankert werden sollen, genauer zu beleuchten. Interviews können in Form von Einzelgesprächen oder in kleinen Gruppen stattfinden und lassen Raum für Rückfragen, um gegebenenfalls Antworten besser zu verstehen. Diese Methode erfordert jedoch mehr Zeit und personelle Ressourcen.
- **Fokusgruppen** sind moderierte Gruppendiskussionen, die sich besonders eignen, um Meinungen und Ideen im Dialog zu entwickeln. Diese Methode fördert den Austausch unter den Teilnehmenden und kann wertvolle Einblicke in gemeinsame Werte und Anliegen einer Gruppe geben. Die Dynamik einer Fokusgruppe ermöglicht es den Teilnehmenden auf die Meinung anderer Personen zu reagieren, wodurch ein differenzierteres Bild der betrieblichen Bedürfnisse und Werte entsteht. Ein Vorteil der Fokusgruppe ist, dass sich im Gespräch häufig Aspekte ergeben, die in Einzelgesprächen oder Fragebögen möglicherweise nicht zur Sprache gekommen wären. Allerdings ist es wichtig, eine erfahrene Moderation einzusetzen, die den Austausch lenkt und ein Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Meinungen herstellt.

Mitarbeitendenbefragung

Zielsetzung

Um eine aussagekräftige und zielgerichtete Mitarbeitendenbefragung zur Leitbildentwicklung zu gestalten, sollte die Zielsetzung der Befragung allen bekannt sein und zu einer offenen und konstruktiven Beteiligung motivieren. Eine **transparente Kommunikation** hilft, zu zeigen, dass die Meinungen und Ideen ernst genommen werden. Die Mitarbeitenden sollten verstehen, dass die Befragung darauf abzielt, ein Leitbild zu schaffen, das die Werte und Perspektiven der gesamten Belegschaft widerspiegelt und langfristig eine positive Ausrichtung des Unternehmens sicherstellt.

Die Befragung sollte auf die Erhebung relevanter **Werte** des Unternehmens abzielen und sich an der Bedeutung dieser im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden orientieren. Dazu gehört auch, die konkreten Arbeitsbedingungen zu erfassen und zu verstehen, wie diese von den Mitarbeitenden beurteilt werden. Ziel ist es, einen Einblick in die Vorstellungen der Mitarbeitenden zu gewinnen und die Entwicklung des Leitbildes an den realen Bedürfnissen und Wünschen der Belegschaft auszurichten – mit deren Vorschlägen und Ideen.

Mitarbeitendenbefragung

- Definition Ziele, Inhalte & Methoden



Um ehrliche und konstruktive Antworten zu erhalten, sollte die **Anonymität der Befragten** gewahrt bleiben. So können Mitarbeitende offen über ihre Vorstellungen und Kritikpunkte sprechen.

Motivation und Teilnahme

Um Motivation und Teilnahme an der Befragung zur Leitbildentwicklung sicherzustellen, sollten Mitarbeitende frühzeitig informiert werden. Die Bedeutung der Befragung kann dabei in einem einleitenden Schreiben oder in einer Präsentation erläutert werden, die den Mitarbeitenden den Prozess und die Zielsetzung verständlich macht.

Zusätzlich können regelmäßige **Informationsupdates** und Erinnerungsschreiben helfen, die Belegschaft auf dem Laufenden zu halten und an die Möglichkeit zur Teilnahme erinnern. Diese Updates könnten über E-Mail, das Intranet oder Aushänge erfolgen und den aktuellen Stand der Befragung sowie die geplanten nächsten Schritte beschreiben. Es ist hilfreich aufzuzeigen, wie das Feedback der Mitarbeitenden konkret in die Leitbildentwicklung einfließt, damit diese wissen, dass ihre Meinung tatsächlich einen Unterschied macht.

Um die Motivation zur Teilnahme zu steigern, können verschiedene Anreize geschaffen werden. Eine Möglichkeit ist es, eine Anerkennung oder Belohnung für die Teilnahme anzubieten, wie zum Beispiel die Verlosung kleinerer Preise oder ein symbolisches Dankeschön.

Umsetzung

Die Entwicklung der Befragung im Rahmen der Leitbilderstellung sollte klar strukturierte Themen umfassen, um ein aussagekräftiges Bild zu Einstellungen, Erwartungen und Identifikation der Mitarbeitenden zu erhalten. Dazu gehören ein Fokus auf die Unternehmenswerte, Erwartung an Arbeitsatmosphäre und Führungskultur und die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen.

Mit Blick auf die Unternehmenswerte, wie z. B. Nachhaltigkeit und der respektvolle Umgang mit Natur und Tieren, könnten beispielsweise Fragen gestellt werden, die ermitteln, wie wichtig den Mitarbeitenden Nachhaltigkeit im Arbeitsalltag ist, etwa auf einer Skala von 1 (»unwichtig«) bis 5 (»sehr wichtig«). Weitere Multiple-Choice-Fragen⁶ könnten Bereiche aufgreifen, in denen die Mitarbeitenden das größte Potenzial für nachhaltige Weiterentwicklung sehen, etwa durch Energieeinsparung, ökologische Anbaumethoden oder die Reduzierung von Emissionen. Offene Fragen können ergänzend dazu genutzt werden, um zu erfahren, was Mitarbeitende unter einem respektvollen Umgang mit Tieren in der betrieblichen Praxis konkret verstehen. Um die bisherigen Maßnahmen des Unternehmens einzuordnen, kann auch eine Bewertungsfrage dazu gestellt werden, wie gut die aktuellen Nachhaltigkeitsmaßnahmen in den Augen der Mitarbeitenden umgesetzt werden.



Führungskräfte können eine aktive Rolle einnehmen, indem sie einerseits selbst teilnehmen, andererseits die Mitarbeitenden auch direkt dazu ermutigen und den Nutzen der Befragung für das gesamte Unternehmen betonen.

⁶ Mit Multiple-Choice-Fragen wird eine Fragetechnik bezeichnet, bei der zu einer Frage mehrere vorformulierte Antworten zur Auswahl stehen.

Was die Erwartung an eine geeignete Arbeitsatmosphäre und Führungskultur im Betrieb angeht, könnten Fragen formuliert werden, die ermitteln, wie die Mitarbeitenden die derzeitige Kommunikation und Zusammenarbeit im Unternehmen wahrnehmen. Eine Skalenfrage kann hier erheben, wie stark sich Mitarbeitende respektiert und wertgeschätzt fühlen, etwa auf einer Skala von 1 (»nicht wertgeschätzt«) bis 5 (»sehr wertgeschätzt«). Multiple-Choice-Fragen könnten ergänzend dazu konkrete Aspekte der Führungskultur beleuchten, wie das Vertrauen in die Führungskräfte, die Fairness im Umgang oder die Unterstützung bei der persönlichen und beruflichen Entwicklung. Offene Fragen könnten hier zusätzliche Einsichten bieten, indem sie Raum für Verbesserungsvorschläge geben, zum Beispiel durch die Frage: »Welche Veränderungen würden Sie sich in der Zusammenarbeit mit Führungskräften wünschen?«

Ein weiteres Thema betrifft die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen. Hier könnte eine Skalenfrage die allgemeine Verbundenheit abfragen, beispielsweise: »Wie sehr identifizieren Sie sich mit den folgenden Zielen und Werten unseres Unternehmens?« Ebenso könnten Multiple-Choice-Fragen eingesetzt werden, um zu klären, was die stärksten Bindungsfaktoren der Mitarbeitenden sind – etwa die Unternehmenswerte, die Arbeitsbedingungen oder die Kollegialität im Team. Eine offene Frage könnte abschließend ermitteln, was sich die Mitarbeitenden vom Unternehmen für die Zukunft wünschen, um ihre Identifikation weiter zu stärken.

Analyse der Ergebnisse

Strukturierung

Im Rahmen der Analyse der Ergebnisse geht es um die Erfassung und Strukturierung relevanter Einstellungen, Erwartungen und angesprochener Themen, die den Mitarbeitenden und Führungskräften besonders wichtig sind und als wesentliche Prinzipien in die Formulierung des Leitbildes übernommen werden können.

Für die Analyse können verschiedene **Auswertungsmethoden** genutzt werden. Zunächst erfolgt üblicherweise eine Auswertung der standardisierten Fragen, insbesondere bei Skalen- und Multiple-Choice-Fragen. Dabei werden die Antworten statistisch ausgewertet, indem Durchschnittswerte, Verteilungen und Häufigkeiten berechnet werden. So lassen sich zum Beispiel die wichtigsten Werte und Wünsche der Befragten identifizieren. Beispielsweise könnte ermittelt werden, dass der Wert »Nachhaltigkeit« von 85 % der Mitarbeitenden als besonders wichtig eingestuft wird. Solche quantitativen Ergebnisse geben eine klare Tendenz vor und zeigen, welche Werte in das Leitbild einfließen sollten.

Zusätzlich kann eine qualitative Auswertung genutzt werden, um die offenen Antworten der Befragten zu untersuchen. Texte werden beispielsweise inhaltlich ausgewertet, etwa durch eine »thematische Analyse«, bei der häufig genannte Themen herausgefiltert werden. Dies kann manuell oder

Analyse der
Ergebnisse



Strukturierung
zentraler Themen,
Vision & Mission

mithilfe einer Textanalysesoftware erfolgen. Die Antworten werden nach Begriffen gruppiert, z. B. »Wertschätzung«, »Arbeitsklima« oder »Führungskultur«, wodurch sich besonders wichtige Themen erkennen lassen. Ein häufiger Hinweis auf »bedarfsgerechte Weiterbildungen« könnte zum Beispiel zeigen, dass das Leitbild den Wert der Mitarbeiterentwicklung besonders betonen sollte. Ergänzend dazu kann eine Darstellung der quantitativen Ergebnisse in Form von Diagrammen oder Tabellen die Analyse unterstützen und die wichtigsten Aussagen visuell hervorheben.

Vision und Mission

Die Ableitung geeigneter Informationen aus den Befragungsergebnissen zur Entwicklung der **Vision und Mission im Leitbild** beruht auf der gezielten Analyse und Verdichtung angesprochener Themen, die die Vorstellungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte zusammenfassen.

- **Die Vision des Betriebs beschreibt dabei den idealen Zustand, den das Unternehmen langfristig anstrebt.** Aus den Befragungsergebnissen lassen sich häufig klare Hinweise auf die gewünschte Zukunftsausrichtung des Unternehmens ableiten. Wenn beispielsweise viele Mitarbeitende den Wert »Nachhaltigkeit« betonen und eine enge Verbindung zur Region als wichtig erachten, könnte die Vision des Unternehmens formuliert werden als: »Unser Betrieb strebt danach, ein regional verankerter Vorreiter in nachhaltiger Landwirtschaft zu werden.« Auch Themen wie technologische Innovation oder der respektvolle Umgang mit Tier und Natur könnten hier verankert werden, wenn die Befragungsergebnisse eine starke Betonung dieser Werte zeigen.
- **Die Mission des Betriebs beschreibt, wie das Unternehmen in der Gegenwart handelt,** um diese Vision zu erreichen, und welche grundsätzliche Ausrichtung und Zielsetzung dabei im Mittelpunkt stehen. Die Befragungsergebnisse geben hier Hinweise darauf, welche konkreten Handlungsweisen für die Belegschaft wichtig sind. Beispielsweise könnte die Mission lauten: »Wir setzen auf nachhaltige, regionale Landwirtschaft und ein respektvolles Miteinander, um Produkte von höchster Qualität und mit einem minimalen ökologischen Fußabdruck herzustellen«.

Erstellung und Formulierung

Werte und Leitlinien

Die Erstellung und Formulierung des Leitbildes beginnt mit der Erarbeitung eines Entwurfs, der die Befragungsergebnisse der Mitarbeitenden mit den strategischen Zielen des Unternehmens in Einklang bringt.

Um grundlegende Werte und Leitlinien aus den Befragungsergebnissen zu formulieren, werden zunächst häufig genannte und als besonders wichtig eingestufte Themen zusammengefasst und in Kategorien gegliedert. Diese

Erstellung &
Formulierung des
Leitbildes



Formulierung
relevanter Werte,
Leitlinien &
Handlungsfelder

Kategorien bezeichnen konkrete Handlungsfelder und bilden das Fundament des Leitbildes.

Werte und Leitlinien können grundsätzlich als Handlungsanweisungen verstanden werden, so dass deutlich wird, dass diese keine abstrakten Begriffe sind, sondern vielmehr konkrete Vorgaben für die täglichen Entscheidungen darstellen.

Handlungsfelder

Jedes einzelne Handlungsfeld sollte durch prägnante Formulierungen verdeutlichen, warum dieses Thema für das Unternehmen wichtig ist. In Hinblick auf relevante Bereiche für landwirtschaftliche Betriebe zählen u. a. Tierwohl, Nachhaltigkeit, Qualität der Produkte und regionale Verbundenheit.

Beispiele

- Das Handlungsfeld »**Tierwohl**« könnte formuliert werden, um das Engagement des Unternehmens für eine ethische und artgerechte Haltung von Tieren klar herauszustellen. Ein möglicher Ansatz wäre: »Wir verpflichten uns, allen Tieren in unserem Betrieb ein artgerechtes und würdiges Leben zu ermöglichen, basierend auf höchsten Standards des Tierwohls.«
- Das Handlungsfeld »**Nachhaltigkeit**« kann die ökologische Verantwortung des Unternehmens ausdrücken und aufzeigen, wie wichtig der schonende Umgang mit natürlichen Ressourcen ist. Eine entsprechende Formulierung könnte lauten: »Wir setzen uns dafür ein, unsere natürlichen Ressourcen verantwortungsvoll zu bewirtschaften, die Umwelt zu schützen und durch nachhaltige Anbaumethoden unseren ökologischen Fußabdruck zu minimieren.«
- Das Handlungsfeld »**Qualität der Produkte**« ist eine weitere tragende Säule. Eine mögliche Formulierung könnte lauten: »Wir stehen für die Erzeugung hochwertiger, gesunder und sicherer Produkte, die aus Verantwortung und handwerklichem Können entstehen.« Diese Aussage legt den Fokus auf die hohe Qualität der Produkte und macht deutlich, dass sowohl handwerkliche Sorgfalt als auch eine sorgfältige Auswahl der Rohstoffe entscheidend für die Produktentwicklung sind.
- Das Handlungsfeld »**Regionale Verbundenheit**« könnte schließlich formuliert werden, um die enge Verbindung des Unternehmens zur Region und zur lokalen Gemeinschaft hervorzuheben. Ein passender Ansatz wäre: »Wir fühlen uns unserer Region tief verbunden und fördern die lokale Wirtschaft durch unsere Zusammenarbeit mit regionalen Partnern.«

Struktur und Stil

Die Struktur und der Stil eines Leitbildes sind entscheidend dafür, dass es verständlich und motivierend ist und sowohl die Mitarbeitenden als auch externe Partner anspricht.

Es sollte eine einfache und verständliche Sprache gewählt werden, die auf Fachbegriffe verzichtet. Klare Formulierungen sind wichtig um Mehrdeutigkeiten und Missverständlichkeiten zu verhindern. Prägnante Sätze helfen dabei.

Das Leitbild folgt der Struktur Einführung, Hauptteil und Ende.

Zur **Einführung** in das Leitbild bietet es sich an, die **grundlegenden Ziele des Unternehmens**, die z. B. in vorausgehenden Workshops erarbeitet wurden, knapp zu umreißen, etwa: »Unser Leitbild vereint unser Engagement für Nachhaltigkeit, höchste Qualität und die Gemeinschaft, die uns trägt.«

Im **Hauptteil** des Leitbildes werden die wichtigsten **Werte und Leitlinien des Unternehmens** in eigenen Abschnitten als **Handlungsfelder dargestellt**. Jedes Handlungsfeld – zum Beispiel »Nachhaltigkeit«, »Qualität« oder »Teamarbeit« – wird in ein bis zwei Sätzen beschrieben, die erläutern, wie dieses im täglichen Handeln des Unternehmens verankert ist.

Am **Ende** des Leitbildes kann ein Abschnitt folgen, der die Vision des Unternehmens in einem motivierenden Zukunftsbild beschreibt. Eine Formulierung könnte etwa lauten: »Unsere Vision ist eine Landwirtschaft, die im Einklang mit der Natur steht und den kommenden Generationen eine gesunde, nachhaltige Lebensgrundlage bietet.«

Ein Beispiel für ein Leitbild eines landwirtschaftlichen Genossenschaftsbetriebs wäre: »Als Genossenschaftsbetrieb setzen wir uns für eine faire, transparente und nachhaltige Landwirtschaft ein, die die regionale Wirtschaft stärkt und die Existenz unserer Mitglieder sichert. Ziel ist es, hochwertige Produkte zu erzeugen, die in enger Zusammenarbeit mit unseren Landwirten und Partnern entstehen. Gemeinsam fördern wir eine Landwirtschaft, die Mensch, Tier und Natur respektiert.«

- ✓ **Fokus:** Gemeinschaft, Fairness, regionale Wirtschaftsförderung
- ✓ **Stärken:** Das Leitbild hebt die Werte der Kooperation und Fairness hervor, die für einen Genossenschaftsbetrieb zentral sind. Durch die Betonung der Zusammenarbeit und der regionalen Förderung wird eine starke Gemeinschaft und ein ethisch verantwortungsvolles Bild nach außen vermittelt.

Durch eine Kommunikation nach außen auf z. B. der Unternehmenswebsite werden nicht nur die eigenen Mitarbeitenden, sondern auch potenzielle neue Mitarbeitende mit ähnlichen Werten sowie Partner und Kunden erreicht.



Der Stil des Leitbildes sollte **einfach und verständlich** gehalten werden. Der Verzicht auf komplizierte Fachbegriffe stellt sicher, dass jede Aussage nachvollziehbar ist und nicht zu mehrdeutigen Interpretationen führt.

Bestätigung durch Mitarbeitende und Führungskräfte

Die Integration der Belegschaft in den Entwurfsprozess erfolgt durch **Feedback-Runden** oder Workshops, in denen der Entwurf vorgestellt, gemeinsam geprüft und angepasst werden kann. Die Feedback-Runden sollten Raum für offene Diskussionen lassen, sodass die Mitarbeitenden ihre Meinungen, Anregungen und eventuelle Bedenken äußern können.

Eine **Moderation** unterstützt dabei, die Diskussion zu lenken und sicherzustellen, dass die wichtigsten Punkte strukturiert festgehalten werden. Fragen wie »Welche Werte im Entwurf sprechen euch besonders an?« oder »Gibt es Formulierungen, die eurer Meinung nach noch konkreter oder klarer sein könnten?« können helfen, gezieltes Feedback zu sammeln.

Zusätzlich können **Workshops zur Feinabstimmung** des Leitbildes organisiert werden, an denen ausgewählte Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen oder Teams und Führungskräfte teilnehmen. In diesen Workshops wird der Entwurf des Leitbildes gemeinsam bearbeitet, wobei gezielt auf Formulierungen, Struktur und Prioritäten eingegangen wird. Diese Workshops bieten den Vorteil, dass die Mitarbeitenden nicht nur Feedback geben, sondern aktiv an der weiteren Entwicklung des Leitbildes mitwirken können. Die Arbeit in kleineren Gruppen kann dabei helfen, kreative Ideen für Verbesserungen zu entwickeln und sicherzustellen, dass das Leitbild klar, verständlich und inspirierend ist.

Einführung und Umsetzung

Die Einführung und Umsetzung eines Leitbildes im Unternehmen sind die nächsten Schritte, um die definierten Werte und Ziele im Arbeitsalltag zu verankern. Eine gute und langfristige Kommunikationsstrategie hilft dabei.

Kommunikationsstrategie

Das Leitbild sollte zunächst im Rahmen einer offiziellen Veranstaltung vorgestellt werden. Eine **Präsentation durch die Geschäftsführung**, z.B. bei einem Sommerfest oder einer Betriebsfeier, ist eine gute Gelegenheit, das Leitbild mit einer klaren Botschaft zu kommunizieren und allen zu zeigen, warum dieses wichtig ist und wie es den Arbeitsalltag prägen kann. Bei dieser Vorstellung kann die Entstehungsgeschichte des Leitbildes betont und insbesondere auf die Beteiligung der Mitarbeitenden und Führungskräfte im Entwicklungsprozess hingewiesen werden. Die wichtigsten Aussagen sollten so dargestellt werden, dass alle den Bezug zu ihrem eigenen Arbeitsumfeld direkt erkennen können.

Nach der Einführung ist eine **kontinuierliche Kommunikation** entscheidend, um das Leitbild lebendig zu halten. Eine **visuelle Darstellung** des Leitbildes, zum Beispiel in Form von Plakaten, hilft, die zentralen Aussagen im Unternehmen präsent zu halten. Zusätzlich können **Schulungen und Workshops** angeboten werden, die den Mitarbeitenden zeigen, wie sie die Leitbildwerte konkret in ihrer täglichen Arbeit umsetzen können.



Feedback-Runden bieten die Möglichkeit, eine **direkte Rückmeldung** von Mitarbeitenden und Führungskräften zu erhalten und sicherzustellen, dass der Entwurf die Meinungen und **Bedürfnisse der Belegschaft** widerspiegelt.



Kommunikation & Integration in den Arbeitsalltag



Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle, um das Leitbild vorzuleben und die Mitarbeitenden zu unterstützen, dieses in den jeweiligen Aufgabenbereichen umzusetzen.

Regelmäßige Besprechungen oder Teamevents können genutzt werden, um Erfolge im Sinne des Leitbildes hervorzuheben und die Mitarbeitenden zu motivieren, das Leitbild aktiv zu leben.

Kommunikationsmaterial

Zur Einführung des Leitbildes ist es wichtig, Kommunikationsmaterial zu erstellen, welches die Werte und Ziele des Leitbildes klar und ansprechend vermittelt und es im Arbeitsalltag präsentiert. Dazu gehören die folgenden Unterlagen, die entsprechend gestaltet und mit eingängigen Zitaten und Sprüchen versehen werden:

1. Leitbild-Präsentation für die Einführungsveranstaltung: Übersicht über die Werte und Prinzipien des Leitbildes, Hintergrund zur Entwicklung (inkl. Mitarbeitendenbefragung und Workshops) sowie Bedeutung für die Zukunft des Betriebs

- Diese Präsentation kann während der Einführung des Leitbildes gezeigt werden. Führungskräfte können diese nutzen, um das Leitbild ihren Mitarbeitenden vorzustellen.
- Design: Visuell ansprechend, mit Symbolen zur Verdeutlichung der einzelnen Werte, um das Leitbild leicht verständlich und zugänglich machen.
- Zitate und Sprüche: »Gemeinsam gestalten wir eine Zukunft, in der Nachhaltigkeit, Qualität und Teamgeist im Mittelpunkt stehen. Unsere Werte sind unser Fundament – heute, morgen und für kommende Generationen.« – »Unsere Stärke liegt in dem, woran wir glauben.« – »Verantwortung bedeutet, heute für morgen zu handeln.«

2. Leitbild-Plakate für den Arbeitsplatz: Zusammenfassung der zentralen Werte und Prinzipien in kurzen, prägnanten Sätzen

- Jedes Plakat kann einen bestimmten Wert wie »Nachhaltigkeit«, »Qualität« oder »Teamarbeit« hervorheben, idealerweise mit einem kurzen Statement und einem Symbol oder Bild, das den Wert visuell verdeutlicht. Die Plakate werden in Gemeinschaftsräumen, den Fluren oder Besprechungsräumen aufgehängt, um die Werte des Leitbildes präsent zu halten.
- Design: Farblich ansprechend und im Corporate Design des Unternehmens gestaltet, mit Symbolen und klarer, gut lesbarer Schrift.
- Zitate und Sprüche: »Nachhaltigkeit ermöglicht uns die bessere Zukunft.« – »Höchste Qualität ist unser Versprechen – Tag für Tag.« – »Zusammenarbeit macht uns stark – Gemeinsam wachsen wir.«

3. Leitbild-Broschüre für alle Mitarbeitenden: Darstellung des vollständigen Leitbildes und Erklärung der Bedeutung jedes einzelnen Wertes und Prinzips

- Die Leitbild-Broschüre kann kurze Zitate von Mitarbeitenden enthalten, die am Leitbildprozess beteiligt waren, sowie Beispiele, wie die Werte im Arbeitsalltag umgesetzt werden. Die Broschüre wird an das Personal verteilt und dient neuen Mitarbeitenden dazu, sich im Betrieb zurecht zu finden.

- Design: Kompakte, farbenfrohe Broschüre im Design des Betriebs, die leicht verständlich und motivierend ist. Bilder von Mitarbeitenden oder betrieblichen Szenen können zusätzlich für eine persönliche Note sorgen.
- Zitate und Sprüche: »Unsere Arbeit ist unsere Leidenschaft – für Qualität, Nachhaltigkeit und Gemeinschaft.« – »Wenn wir gemeinsam anpacken, können wir Großes erreichen.« – »Verantwortung übernehmen heißt, für Mensch, Tier und Natur einzustehen.«

4. Intranet-Seite oder digitale Leitbild-Wandzeitung: Eine spezielle Seite im Intranet, auf der das Leitbild vorgestellt wird, ergänzt durch weitere Informationen, wie häufige Fragen, Erfolgsgeschichten, die im Einklang mit dem Leitbild stehen und Verlinkungen zu Leitbild-Schulungsmaterialien

- Mitarbeitende können jederzeit auf das Leitbild zugreifen, Feedback geben und an interaktiven Diskussionen oder Umfragen teilnehmen. Die Seite kann zudem für Updates oder zur Dokumentation von Fortschritten genutzt werden.
- Design: Interaktives und ansprechendes Design mit Verlinkungen zu relevanten Ressourcen, wie etwa Leitlinien zur Umsetzung der Werte im Alltag oder einem Kalender für leitbildbezogene Veranstaltungen.
- Zitate und Sprüche: »Unsere Werte – unser Antrieb. Sei auch du Teil der Veränderung!« – »Jeden Tag ein Stück besser – gemeinsam für unser Leitbild.«

5. Leitbild-Handbuch: Detaillierter Leitfaden zur praktischen Umsetzung des Leitbildes mit Beispielen und Tipps, wie Mitarbeitende die Werte in ihrer Arbeit anwenden können

- Ein Abschnitt könnte häufige Fragen zur Bedeutung der einzelnen Werte beantworten und konkrete Handlungsempfehlungen geben. Das Handbuch wird als Arbeitsmaterial an die Mitarbeitenden ausgegeben oder in Teams besprochen. Es kann auch regelmäßig in Schulungen verwendet werden.
- Design: Funktionales, handliches Format, leicht lesbar und strukturiert, mit klaren Überschriften und visuellen Elementen, die das Verständnis fördern.
- Zitate und Sprüche: »Ein Leitbild ist nur so stark, wie wir es gemeinsam leben.« – »Unser Erfolg basiert auf unseren Werten – wir setzen sie in die Tat um!«

6. Poster oder Banner für externe Besucherbereiche: Kurzfassung des Leitbildes mit den zentralen Werten und einem klaren Statement, das die Identität des Unternehmens nach außen kommuniziert

- Im Empfangsbereich, Konferenzräumen oder Verkaufsräumen angebracht, können auch externe Partner, Kunden und Lieferanten das Leitbild und die Werte des Unternehmens kennenlernen.
- Design: Professionell gestaltet im Design des Betriebs, mit großen, gut lesbaren Schriftzügen und ansprechenden Bildern oder Grafiken, die das Unternehmen repräsentieren.
- Zitate und Sprüche: »Vertrauen wächst aus Transparenz – und Qualität aus Leidenschaft.« – »Nachhaltige Landwirtschaft bedeutet Verantwortung – für Mensch, Tier und Natur.« – »Gute Landwirtschaft bedeutet, der Natur mehr zurückzugeben, als wir nehmen.« – »Wir arbeiten mit der Natur, nicht gegen sie.« – »Nachhaltigkeit ist kein Trend – sie ist unser Versprechen.«

7. Schulungs- und Workshop-Materialien zur Vertiefung: Präsentationen, Arbeitsblätter und Diskussionsfragen für Schulungen und Workshops, die darauf abzielen, die Werte des Leitbildes in der Praxis lebendig werden zu lassen

- Die Materialien könnten praxisorientierte Übungen enthalten, in denen Mitarbeitende typische Arbeitssituationen durchspielen und Entscheidungen im Sinne des Leitbildes treffen.
- Design: Funktional und einfach gehalten, mit einer klaren Struktur und interaktiven Elementen für eine ansprechende Schulungserfahrung.
- Zitate und Sprüche: »Jeder Einzelne zählt – wir leben unser Leitbild gemeinsam.« – »Gute Werte sind keine Theorie – sie entstehen durch unser tägliches Handeln.« – »Qualität beginnt mit Respekt – gegenüber Produkten, Tieren und Menschen.«

8. Kleine »Erinnerungs-Präsente« mit Leitbild-Bezug: Praktische Gegenstände wie Tassen, Notizblöcke oder Kugelschreiber, die mit kurzen Leitbild-Aussagen oder Symbolen bedruckt sind

- Solche Gegenstände erinnern im Arbeitsalltag an die Werte des Unternehmens. Die Präsente werden bei der Einführungsveranstaltung verteilt oder als Willkommensgeschenk an neues Personal überreicht, um die Werte des Leitbildes auf subtile Weise im Alltag präsent zu halten.
- Design: Einfache und praktische Gestaltung im Design des Betriebs, auf dem die wichtigsten Leitbildwerte sichtbar sind.
- Zitate und Sprüche: (Auf einer Tasse) »Guter Kaffee. Gute Werte. Guter Tag.« – (Auf einem Notizblock) »Gute Ideen entstehen aus gemeinsamen Werten.« – (Auf einem Kugelschreiber) »Unsere Werte bewegen – jeden Tag aufs Neue.« – »Große Ideen beginnen mit einem kleinen Gedanken.« – (Auf T-Shirts) »Jede Stimme zählt – denn nur gemeinsam können wir Großes erreichen.« – »Zusammenhalt ist das beste Werkzeug für eine starke Zukunft.« – »Echte Qualität wächst dort, wo Menschen mit Leidenschaft arbeiten.«

Schulung und Sensibilisierung

Workshops und Schulungen für alle Mitarbeitenden tragen dazu bei, dass die im Leitbild verankerten Werte und Prinzipien nicht nur theoretisch bekannt, sondern praktisch verstanden und im Alltag angewendet werden können. Mitarbeitende können in Rollenspielen oder Fallstudien üben, Entscheidungen im Sinne der Leitbildwerte zu treffen und so ein tieferes Verständnis für deren Anwendung im eigenen Aufgabenbereich entwickeln.

Integration in den Arbeitsalltag

Ein wichtiger Ansatzpunkt zur Integration des Leitbildes in den Arbeitsalltag ist seine Einbindung in Entscheidungsprozesse auf allen betrieblichen Ebenen. Das Leitbild dient dabei als Orientierungshilfe und gibt grundlegende Werte und Ziele vor, an denen sich Entscheidungen ausrichten sollten.

So können beispielsweise in der Produktentwicklung, im Kundenservice oder im Rahmen der Ressourcenbeschaffung Führungskräfte und Teams überprüfen, ob die geplante Entscheidung im Einklang mit den Werten des Leitbildes steht.

In einem Betrieb, der Nachhaltigkeit als zentralen Wert verankert hat, könnte dies beispielsweise bedeuten, dass bei der Beschaffung von Materialien stets darauf geachtet wird, dass diese umweltfreundlich und nachhaltig produziert sind.

Nachhaltige Verankerung

Erfolgsmessung

Damit das Leitbild ein Teil der Unternehmenskultur bleibt, sollten Kriterien zur Erfolgsmessung festgelegt werden. **Indikatoren** helfen dabei, die Umsetzung der Leitbildwerte zu überwachen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

Zu den wichtigsten Kriterien einer Erfolgsmessung gehören Indikatoren wie **Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit und ökologische Kennzahlen**, die einen konkreten Einblick in die Umsetzung der Leitbildwerte geben.

- Die **Mitarbeiterzufriedenheit** ist ein zentraler Indikator, da sie zeigt, ob die im Leitbild verankerten Werte wie Teamarbeit, Transparenz und Wertschätzung tatsächlich im Arbeitsalltag ankommen. Diese Zufriedenheit kann durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen erfasst werden. Eine hohe Zufriedenheit signalisiert, dass das Leitbild erfolgreich im internen Miteinander verankert ist, sich die Mitarbeitenden damit identifizieren und motivieren können.

Nachhaltige
Verankerung



kontinuierliche
Evaluation &
Weiterentwicklung

- Die **Kundenzufriedenheit** ist ein weiterer wichtiger Indikator, der zeigt, ob die Leitbildwerte, wie etwa Qualität, Zuverlässigkeit und Nachhaltigkeit in der Interaktion mit der Kundschaft ankommen. Kundenbefragungen und andere Feedback-Mechanismen (z. B. Produktbewertungen und Social-Media Kommentare) geben Auskunft darüber, wie die Qualität von Produkten, der Service und die Werte des Unternehmens wahrgenommen werden. Eine sichtbare Kundenzufriedenheit deutet darauf hin, dass die Werte erfolgreich nach außen kommuniziert und im Kundenkontakt umgesetzt werden.
- Ein weiteres Kriterium sind **ökologische Kennzahlen**, die Fortschritte in Bereichen wie Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung dokumentieren. Hier können spezifische Umweltziele gesetzt werden, etwa eine Verringerung des Energieverbrauchs, eine Reduktion von Abfällen oder die umweltschonende Gestaltung der Produktionsprozesse. Diese Kennzahlen können regelmäßig erhoben und mit den Zielen des Leitbildes abgeglichen werden. Wenn der Betrieb beispielsweise im Leitbild eine nachhaltige Landwirtschaft betont, wäre eine kontinuierliche Reduktion des CO₂-Ausstoßes, ein messbarer Erfolg. Dies kann z. B. mit einem Nachhaltigkeitsbericht erfasst werden.

Regelmäßiges Feedback

Neben der Messung spezifischer Indikatoren ist es hilfreich, regelmäßige Reflexionsrunden oder Feedback-Gespräche mit Mitarbeitenden und Führungskräften durchzuführen, um **vertiefende Einblicke** zu erhalten, die über die Kennzahlen hinausgehen. Solche Gespräche bieten die Möglichkeit darüber zu reflektieren, wie gut das Leitbild im Alltag verankert ist, welche Erfolge erzielt wurden und wo es Nachholbedarf gibt.

Weiterentwicklung des Leitbildes

Die Weiterentwicklung des Leitbildes ermöglicht es, das Leitbild an veränderte Unternehmensbedingungen, neue Marktanforderungen und die Erwartungen der Mitarbeitenden anzupassen. Diese Flexibilität stellt sicher, dass das Leitbild immer wieder neu auf die **aktuelle Realität des Unternehmens** abgestimmt wird. Um die Weiterentwicklung strukturiert und effektiv zu gestalten, ist es hilfreich, regelmäßige Überprüfungen zu etablieren. Ein jährlicher Bericht, bei dem die Inhalte und Werte des Leitbildes mit den aktuellen Unternehmenszielen und -werten abgeglichen werden, kann dazu beitragen, den Anpassungsbedarf frühzeitig zu erkennen.

Wird das Leitbild aktualisiert, sollte dies transparent kommuniziert werden, beispielsweise durch eine offizielle Mitteilung oder eine Veranstaltung zur Vorstellung der Anpassungen. Dabei ist es wichtig, die Gründe für die Änderungen und deren Bedeutung für die Zukunft des Unternehmens zu erläutern.



Sollten im Rahmen der Überprüfungen **Anpassungen** notwendig werden, ist es wichtig, diese Veränderungen transparent und in Abstimmung mit der Belegschaft umzusetzen.

Checkliste

Auf Grundlage des vorliegenden Prozesses zur Erstellung und Verankerung eines Leitbildes für landwirtschaftliche Betriebe und bietet die folgende Checkliste auf der Basis der Erfahrungen im Pilotbetrieb einen zusammenfassenden Überblick über die wesentlichen Schritte von der Planung bis hin zur langfristigen Verankerung.

1. Vorbereitung der Befragung

- Ziele der Befragung definieren: Was soll die Befragung erreichen? Welche Informationen sollen für die Leitbildentwicklung gesammelt werden?
- Fragebogen erstellen: Relevante Themenbereiche (z. B. Werte, Arbeitsatmosphäre, Führungskultur) festlegen und Fragen formulieren.
- Mitarbeitende informieren: Zweck und Ablauf der Befragung transparent kommunizieren, um Akzeptanz und Teilnahme zu fördern.
- Datenschutz und Anonymität gewährleisten: Sicherstellen, dass die Befragung anonym und vertraulich durchgeführt wird, um ehrliche Antworten zu erhalten.

2. Durchführung der Befragung

- Fragebogen verteilen: Online-Umfrage, Papierfragebogen oder andere geeignete Methoden nutzen, um alle Mitarbeitenden zu erreichen.
- Fragen für Rückfragen und Unterstützung anbieten: Ansprechpartner für mögliche Fragen der Mitarbeitenden zur Verfügung stellen.
- Erinnerungen verschicken: Mehrfach daran erinnern, um eine hohe Teilnahmequote zu erzielen.
- Befragung abschließen und Daten sichern: Nach Ablauf des Befragungszeitraums die Daten sorgfältig sichern und anonymisieren.

3. Auswertung der Befragung

- Datenanalyse durchführen: Quantitative und qualitative Auswertung der Antworten, um zentrale Themen und Werte festzustellen.
- Schlüsselwerte und -prinzipien herausarbeiten: Die häufig genannten Werte und Erwartungen der Mitarbeitenden zusammenfassen.
- Erkenntnisse dokumentieren: Eine klare Übersicht der wichtigsten Ergebnisse erstellen als Grundlage für den Leitbildentwurf.

4. Erarbeitung des Leitbildentwurfs

- Ersten Leitbildentwurf erstellen: Basierend auf den Ergebnissen der Befragung und den Unternehmenszielen.
- Feedback-Schleife organisieren: Feedback-Runden oder Workshops mit ausgewählten Mitarbeitenden durchführen, um den Entwurf zu diskutieren.
- Anpassungen vornehmen: Den Entwurf basierend auf dem Mitarbeitenden-Feedback weiter verfeinern.
- Finalen Entwurf genehmigen: Der Geschäftsführung zur Freigabe vorlegen.

5. Einführung des Leitbildes

- Leitbild vorstellen: Präsentation des Leitbildes in einer Betriebsversammlung oder einer speziellen Einführungsveranstaltung.
- Kommunikationsmaterialien bereitstellen: Leitbild-Plakate, Intranet-Artikel, Broschüren oder E-Mails, um die Werte sichtbar zu machen.
- Schulung und Sensibilisierung: Workshops und Schulungen organisieren, um das Leitbild in den Arbeitsalltag zu integrieren und die Mitarbeitenden zu sensibilisieren.
- Vorbildfunktion der Führungskräfte stärken: Führungskräfte darauf vorbereiten, die Leitbildwerte aktiv vorzuleben und in ihren Teams zu fördern.

6. Integration in den Arbeitsalltag

- Leitbild in Entscheidungsprozesse einbinden: Sicherstellen, dass Entscheidungen auf allen Ebenen mit den Werten des Leitbildes übereinstimmen.
- Regelmäßige Besprechungen und Reflexion: Teammeetings nutzen, um die Umsetzung des Leitbildes zu reflektieren und Fortschritte zu besprechen.
- Zielvorgaben und Indikatoren zur Erfolgsmessung entwickeln: Sicherstellen, dass Leistungskriterien und Unternehmensziele das Leitbild unterstützen (z. B. Nachhaltigkeitsziele).

7. Nachhaltige Verankerung und Überprüfung

- Regelmäßige Evaluierung: Jährliche Überprüfung der Umsetzung des Leitbildes anhand von Kennzahlen wie Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit und ökologischen Indikatoren.
- Feedback-Runden für Mitarbeitende: Jährlich / halbjährlich zur Überprüfung und Weiterentwicklung des Leitbildes organisieren.
- Anpassungen vornehmen: Das Leitbild bei Bedarf aktualisieren, um es an veränderte Unternehmensbedingungen und neue Anforderungen anzupassen.
- Erfolge wahrnehmen: Erzielte Erfolge und Fortschritte im Sinne des Leitbildes regelmäßig feiern und kommunizieren.

Anhang

Mitarbeitendenbefragung zur Leitbildentwicklung

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, an der Befragung zur Entwicklung unseres Unternehmensleitbildes teilzunehmen. Ihre Meinungen und Vorschläge sind uns wichtig und werden dazu beitragen, ein Leitbild zu schaffen, das unsere gemeinsamen Werte und Ziele widerspiegelt. Ihre Antworten sind anonym und werden vertraulich behandelt.

1. Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Werte im Arbeitsalltag?

(Bitte bewerten Sie auf einer Skala: 1 = »unwichtig« bis 5 = »sehr wichtig«)

- Nachhaltigkeit
- Tierwohl
- Qualität
- Regionalität
- Teamarbeit
- Transparenz
- Respekt gegenüber Natur und Mensch

2. Welche drei Werte sind Ihnen am wichtigsten und warum?

(offene Frage)

3. Wie gut sehen Sie die folgenden Werte in unserem aktuellen Arbeitsalltag umgesetzt?

(Bitte bewerten Sie auf einer Skala: 1 = »überhaupt nicht gut umgesetzt« bis 5 = »sehr gut umgesetzt«)

- Nachhaltigkeit
- Tierwohl
- Qualität
- Regionalität
- Teamarbeit
- Transparenz
- Respekt gegenüber Natur und Mensch

4. Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeitsatmosphäre in unserem Betrieb?

- Sehr zufrieden
- Zufrieden
- Teils/teils
- Unzufrieden
- Sehr unzufrieden



Die **Ansprache der Befragten** und die Formulierung der Fragen und Antworten kann je nach Unternehmenskultur auch **informell** mit »Du« erfolgen. Das kann die Nähe zur Belegschaft stärker betonen und die Verbindung der Mitarbeitenden mit der Unternehmensfamilie verdeutlichen.

5. Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte der Führungskultur?

(Bitte bewerten Sie auf einer Skala: 1 = »unwichtig« bis 5 = »sehr wichtig«)

- Offene Kommunikation
- Unterstützung durch Führungskräfte
- Fairness und Gleichbehandlung
- Vertrauen und Wertschätzung
- Möglichkeiten zur Weiterentwicklung

6. Was könnte unser Unternehmen tun, um die Arbeitsatmosphäre und die Führungskultur zu verbessern?

(offene Frage)

7. Wie stark identifizieren Sie sich mit den Zielen/Werten des Betriebs?

- Sehr stark
- Stark
- Mittelmäßig
- Wenig
- Überhaupt nicht

8. Was bedeutet für Sie die Arbeit in einem landwirtschaftlichen Betrieb?

(Offene Frage)

9. Welche Aspekte unserer Arbeit machen Sie stolz, Teil dieses Unternehmens zu sein?

(Offene Frage)

10. In welchen Bereichen sollte unser Unternehmen verstärkt auf Nachhaltigkeit setzen? (Mehrfachauswahl möglich)

- Energieeinsparung und Ressourcenschonung
- Tierhaltung und -wohl
- Abfallvermeidung und Recycling
- Bodenschutz und Biodiversität
- Umweltfreundliche Verpackungen
- Regionalität und kurze Lieferketten

11. Wie gut wird Nachhaltigkeit Ihrer Meinung nach aktuell in unserem Unternehmen umgesetzt?

- Sehr gut
- Gut
- Teils/teils
- Schlecht
- Sehr schlecht

12. Haben Sie Vorschläge, wie wir nachhaltiger wirtschaften könnten?

(Offene Frage)

13. **Wenn Sie in einem Satz beschreiben müssten, wofür unser Unternehmen steht, wie würde dieser Satz lauten?**

(Offene Frage)

14. **Welche drei Werte oder Prinzipien sollten Ihrer Meinung nach im Leitbild unbedingt enthalten sein?**

(Offene Frage)

15. **Was wünschen Sie sich für die Zukunft unseres Unternehmens?**

(Offene Frage)

Abschluss: Vielen Dank für Ihre Teilnahme und Ihr wertvolles Feedback! Ihre Antworten werden uns dabei helfen, ein Leitbild zu entwickeln, das unsere Werte und Ziele klar ausdrückt und die Grundlage für unsere gemeinsame Zukunft bildet.

Herausgeber

Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie (LfULG)

Pillnitzer Platz 3, 0 1326 Dresden

Telefon: + 49 351 2612-0

Telefax: + 49 351 2612-1099

E- Mail: lfulg@smul.sachsen.de

www.lfulg.sachsen.de

Autoren:

Markus Schubert, Thomas Lehr (CONOSCOPE GmbH)

Tobias Kockert (MKH Agrar-Produkte-GmbH Wittichenau)

Redaktion

Janina Bauer (Referat 21 Grundsatzangelegenheiten, Öffentlichkeitsarbeit)

Telefon: +49 351 2612-2105

E-Mail: janina.bauer@smekul.sachsen.de

Bildnachweis

Shutterstock (shutterstock.com)

Redaktionsschluss

07.02.2025

Bestellservice

Die Broschüre steht nicht als Printmedium zur Verfügung, kann aber als PDF-Datei heruntergeladen werden aus der Publikationsdatenbank des Freistaates Sachsen (<https://publikationen.sachsen.de>).

Hinweis

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom LfULG (Geschäftsbereich des SMUL) kostenlos herausgegeben. Sie ist nicht zum Verkauf bestimmt und darf nicht zur Wahlwerbung politischer Parteien oder Gruppen eingesetzt werden.

Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch Steuermittel auf der Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushaltes.

Täglich für ein gutes Leben.

www.lfulg.sachsen.de