

[www.thaff-thueringen.de](http://www.thaff-thueringen.de)



# Dokumentation

## Inhalt

1	Einführung .....	2
1.1	Fachkräftesicherung – Herausforderungen und bewährte Maßnahmen .....	2
2	Rekrutierung und Bindung von Mitarbeiter:innen in Thüringen: Fishbowl-Diskussion.....	4
2.1	Ablauf und Regeln der Fishbowl-Diskussion.....	4
2.2	Eingeladene Unternehmer:innen .....	4
2.3	Rekrutierung und Bindung von Mitarbeiter:innen in Thüringen – zentrale Fragen und Antworten .....	5
3	Fotodokumentation: .....	11

## 1 Einführung

Die Thüringer Arbeitswelt steht aktuell vor vielfältigen Herausforderungen. Dazu zählen tiefgreifende Transformationsprozesse, Fragen der gerechten Entlohnung, ein oft noch traditionell geprägtes Führungsverständnis, begrenzte Erfahrungen im Umgang mit dem Zusammenleben in einer Migrationsgesellschaft und der Vielfalt am Arbeitsplatz. Gleichzeitig gibt es im Freistaat zahlreiche positive Beispiele für gelungene Ansätze und innovative Ideen für gute Arbeitsbedingungen. Viele engagierte Unternehmen und Akteure setzen sich für faire und zukunftsfähige Arbeitsstrukturen ein. Im Rahmen der Veranstaltung im COMCENTER Brühl in Erfurt wurde diesen Themen Raum gegeben. Ziel war es, verschiedene Perspektiven zur Fach- und Arbeitskräftesicherung in Thüringen zusammenzubringen, ein besseres Verständnis für bestehende Herausforderungen zu entwickeln und den Austausch untereinander zu fördern. Darüber hinaus diente die Veranstaltung dazu, die Angebote und Initiativen der Thüringer Akteur:innen im Bereich Fachkräftesicherung sichtbarer zu machen und zur Vernetzung beizutragen.

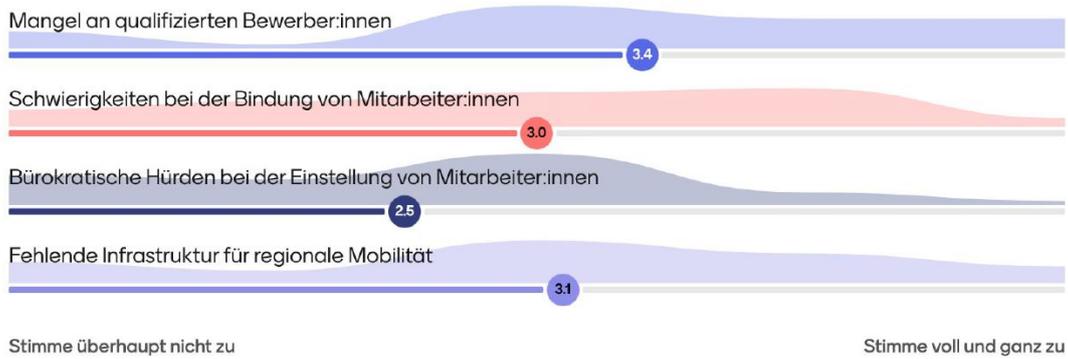
### 1.1 Fachkräftesicherung – Herausforderungen und bewährte Maßnahmen Mentimeter-Umfrage

Um ein aktuelles Stimmungsbild von Arbeitgeber:innen zu erhalten, wurde mit Hilfe des interaktiven Tools **Mentimeter** eine Umfrage durchgeführt.

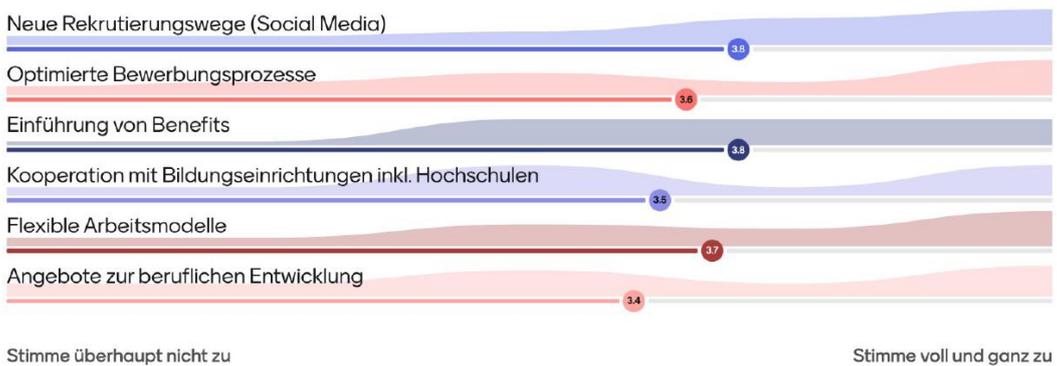
- **Vor welchen Herausforderungen stehen Sie aktuell bei der Fachkräftesicherung?**
- **Welche Maßnahmen setzen Sie bereits erfolgreich um, um Fach- und Arbeitskräfte zu gewinnen oder zu halten?**

Im Folgenden finden Sie eine Übersicht der Umfrageergebnisse. Die Antworten geben wertvolle Hinweise auf die tatsächlichen Bedarfe, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren in der betrieblichen Praxis. Die Ergebnisse dienen als Grundlage für weitere Diskussionen, den Erfahrungsaustausch und die Entwicklung gezielter Unterstützungsangebote.

## Vor welchen der folgenden Herausforderungen stehen Sie als Arbeitgeber aktuell bei der Fachkräftesicherung?



## Welche Maßnahmen setzen Sie bereits erfolgreich ein, um Fach- und Arbeitskräfte zu gewinnen oder zu halten?



## 2 Rekrutierung und Bindung von Mitarbeiter:innen in Thüringen: Fishbowl-Diskussion

### 2.1 Ablauf und Regeln der Fishbowl-Diskussion

Die Fishbowl-Diskussion ist ein moderiertes Format für Gruppen jeder Größe, das es ermöglicht, komplexe Themen offen, interaktiv und hierarchiearm zu diskutieren. Sie eignet sich besonders gut, um vielfältige Perspektiven in kurzer Zeit sichtbar zu machen und Teilhabe aktiv zu fördern. Der Aufbau besteht aus zwei Kreisen:

- Innerer Kreis - eine kleinere Gruppe von Teilnehmenden startet die Diskussion
- Äußerer Kreis - zuhörende Personen mit der Möglichkeit, sich aktiv zu beteiligen.

Eine Besonderheit der Fishbowl-Methode sind die freien Plätze im inneren Kreis. Personen aus dem äußeren Kreis können auf diesen Platz wechseln, wenn sie eine Frage stellen oder eigene Erfahrungen teilen möchten. Dieses Format ermöglicht einen fließenden Wechsel zwischen Zuhören und Mitdiskutieren. Die Fishbowl-Methode fördert so nicht nur den Austausch, sondern auch das Verständnis für verschiedene Positionen.

### 2.2 Eingeladene Unternehmer:innen

- Kathrin Werlich, Human Resources Director, N3 Engine Overhaul Services GmbH & Co. KG  
Anzahl der Beschäftigten: 1050  
N3 Engine Overhaul Services GmbH & Co. KG ist seit 2007 ein führender Dienstleister für die Instandhaltung von Rolls-Royce-Triebwerken. Durch modernste Technologien, transparente Abläufe und präzise Prozesse stellt N3 einen zuverlässigen Flugbetrieb sicher.
- Rocco Funke, Inhaber, E L B S Eichsfelder Leckortung und Bautrocknungsservice  
Anzahl der Beschäftigten: 4  
ELBS ist seit über 25 Jahren der Ansprechpartner bei Wasserschäden, versteckten Leckagen und Schimmelproblemen – im Eichsfeld und im Umkreis von bis zu 120 km. Dank motivierten Mitarbeiter:innen, moderner Technik und digitalisierten Prozessen hilft das Unternehmen zuverlässig in Notsituationen.
- Michael Petry, Geschäftsführer, GBneuhaus GmbH  
Anzahl der Beschäftigten: 100  
GBneuhaus ist ein erfahrener Spezialist für funktionale Oberflächenbeschichtungen auf Kunststoff, Metall und Glas. Seit 1991 entwickelt und produziert das Unternehmen am Standort Neuhaus am Rennweg maßgeschneiderte Beschichtungslösungen.

- Alexander Rockenstein, Geschäftsführer, ROCKENSTEIN GmbH

Anzahl der Beschäftigten: 100

Die Rockenstein GmbH ist erfahrener Partner für Lackiertechnik und Pulverbeschichtung in Südhöringen. Mit modernster Technik und einem engagierten Team beschichtet das Unternehmen Bauteile in unterschiedlichsten GröÖen – von pfennigklein bis hin zu tonnenschweren GröÖteilen.

## 2.3 Rekrutierung und Bindung von Mitarbeiter:innen in Thüringen – zentrale Fragen und Antworten

Die folgenden Abschnitte enthalten eine Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse der Fishbowl-Diskussion.

### **Blitzlicht-Runde: Welche regionalen Besonderheiten in Thüringen stellen Standortvorteile in Bezug auf die Fachkräftesicherung dar?**

- Zentrale Lage in Deutschland
- Gute Universitäten
- Offenheit der Menschen
- Innovativität/Vorwärtsdenken
- Blühender Mittelstand/ Machermentalität nach der Wiedervereinigung

### **Haben Sie Ihre Rekrutierungsstrategie in den letzten drei Jahren geändert? Welche Bindungsstrategien haben sich in Ihrem Unternehmen bewährt?**

- Kathrin Werlich, N3 Engine Overhaul Services GmbH & Co. KG:  
**Der gesamtgesellschaftliche Wertewandel** spiegelt sich auch in unserer Rekrutierung wider: Geld allein reicht als Anreiz nicht mehr aus. Stellenanzeigen verlagern sich zunehmend auf visuelle Formate wie **Bilder und Videos**, und das Recruiting findet vermehrt weltweit statt. Wichtig ist auch, dass die Mitarbeiter:innen den **Sinn der Stelle bzw. der Aufgaben** erkennen.
- Rocco Funke, ELBS Eichsfelder Leckortung und Bautrocknungsservice:  
Zur nachhaltigen Steigerung der **Arbeitgeberattraktivität** als Handwerksbetrieb gewinnen **zeitgemäÖe Führungsansätze** an Bedeutung. Vertrauen, Wertschätzung und Kommunikation auf Augenhöhe sind von großer Bedeutung. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der **Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden**, um individuelle Potenziale besser zu fördern und weiterzuentwickeln. Die Einführung der Vier-Tage-Woche gilt dabei als ein möglicher

Schritt zur Verbesserung der **Work-Life-Balance**. Gleichzeitig trägt sie zur Steigerung von Motivation und Produktivität bei. Eine moderne Unternehmenskultur entsteht somit nicht allein durch neue Arbeitszeitmodelle, sondern auch durch innere Entwicklung und die Bereitschaft, gewohnte Rollenbilder zu hinterfragen. Für viele Betriebsinhaber ist dieser Wandel mit persönlichen Herausforderungen verbunden. Kontrolle abzugeben und Verantwortung zu übertragen erfordert nicht nur Investitionen und strukturelle Veränderungen, sondern auch ein bewusstes Loslassen – inklusive der Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverständnis. Zusätzlich stoßen solche Veränderungen nicht selten auf Skepsis im lokalen Unternehmensnetzwerk. Neue Arbeitszeitmodelle oder ein verändertes Führungsverständnis werden mitunter kritisch hinterfragt – etwa aus Sorge vor Produktivitätsverlust oder der Angst, sich von bewährten Strukturen zu entfernen. Der Austausch in Netzwerken zeigt, dass der **kulturelle Wandel** nicht nur innerhalb des eigenen Betriebs, sondern auch im Umfeld aktiv gestaltet werden muss. Eine moderne Unternehmenskultur entsteht nicht allein durch neue Modelle und Strukturen, sondern auch durch **Mut, Dialogbereitschaft** und eine langfristige Perspektive.

- Alexander Rockenstein, Geschäftsführer, ROCKENSTEIN GmbH:  
**Systematische Wertearbeit** und **systemisches Führen** machen einen echten Unterschied. Mit unserem Wertebaukasten haben wir nicht nur Schlagworte an die Wand gehängt. Wir haben sie mit Leben gefüllt – und vor allem mit konkretem Verhalten verknüpft. Werte wie ehrlich, verlässlich, lösungsorientiert oder qualifiziert wurden bei uns in klare Handlungsbeispiele übersetzt: Was bedeutet das im Kundenkontakt? Im Team? Im Umgang mit Institutionen oder bei Entscheidungen? So werden Werte im Alltag greifbar.  
Werte allein reichen nicht. Sie brauchen einen Führungsstil, der sie trägt. Das bedeutet: weniger steuern, mehr Rahmen geben. Beziehungen aktiv gestalten, Muster erkennen, Ressourcen im Team aktivieren. Statt schnell Antworten zu geben, stellen wir Fragen, um Mitarbeiter:innen in Eigenverantwortung zu bringen. Wir verstehen unser Unternehmen nicht als isolierte Einheit, sondern als Teil eines größeren Netzwerks, in dem Entscheidung **Wirkungsketten** auslöst. Ein solcher Führungsstil hört nicht an der Bürotür auf. Präsenz in der Region – etwa durch Engagement in Vereinen und gezieltes Sponsoring – gehört für uns ebenso dazu wie Sprachkurse im Unternehmen. Wenn **Werte der Kompass** sind, ist **systemisches Führen das Navigationssystem**. Beides zusammen schafft nicht nur eine starke Arbeitgebermarke – es macht uns auch resilienten gegenüber den Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt.
- Michael Petry, Geschäftsführer, GBneuhaus GmbH:  
Der **demografische Wandel** ist für uns nicht nur eine statistische Prognose – er ist Ausgangspunkt für konkrete Aktivitäten im Bereich **Arbeitgebermarketing**. Ein zentraler

Baustein ist unsere **Jugendförderung**. Durch gezielte Kooperationen mit Schulen, Vereinen und Bildungseinrichtungen schaffen wir früh Berührungspunkte mit unserem Unternehmen. So bauen wir Vertrauen auf, fördern Potenziale – und machen Lust auf eine berufliche Zukunft bei uns. Mit der Einführung der **4-Tage-Woche bei 32 Stunden** setzen wir ein klares Zeichen: Wir nehmen die Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden ernst. Das Modell steht für mehr Flexibilität, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (bzw. Ehrenamt wie z. B. Freiwilliges Feuerwehr) – und zeigt, dass moderne Arbeitsformen auch in unserer Branche funktionieren. Gleichzeitig treiben wir die **aktive Automatisierung** unserer Prozesse voran – nicht als Selbstzweck, sondern um Ressourcen gezielt freizusetzen. So schaffen wir Raum für sinnstiftende Tätigkeiten. Eine starke Arbeitgebermarke entsteht vor allem durch gelebte **Wertschätzung** und offene **Kommunikation**. Deshalb arbeiten wir täglich daran, diese Begriffe mit Inhalt zu füllen – in Gesprächen, Entscheidungen und im Umgang miteinander.

**Im Zuge der Umstellung auf KI kann und darf der Blick sich nicht nur auf jüngeren Nachwuchs oder internationale Rekrutierung richten, sondern wir müssen aus meiner Sicht auch diejenigen einbeziehen, die im Zuge von Transformation oder Umstrukturierung im Laufe ihres Berufslebens ihre gewohnte Tätigkeit verlieren. Dem lebensbegleitenden Lernen wird sich lebensbegleitendes Neuorientieren dazugesellen (müssen). Ist neben Jugendförderung nicht auch Neuorientierung Älterer relevant? Wie gelingt die Integration der älteren Generation in die Unternehmen?** - Prof. Dr. StS a.D. Walter Bauer-Wabnegg, Universität Erfurt

- Kathrin Werlich, Human Resources Director, N3 Engine Overhaul Services GmbH & Co. KG:
  - Hohe Zahl von benötigten Mitarbeitenden bringt **durchmischte Altersstruktur** mit sich
  - Alle neuen Mitarbeitenden – unabhängig vom Alter – durchlaufen **interne Qualifizierung** inkl. Englischkurs (4 Wochen)
  - Arbeitgeber brauchen mit Blick auf KI klare Idee/ Vorstellung vom **Job/ Tätigkeitsfeld der Zukunft**. Unternehmen müssen auf das antizipative Lernen setzen, um in der Zukunft benötigte Kompetenzen bereits heute zu qualifizieren
- Rocco Funke, E L B S Eichsfelder Leckortung und Bautrocknungsservice:
  - Lebenslanges Lernen ist ein fester Bestandteil des Arbeitsprozesses: **Digitalisierung/ Automatisierung** nicht zum Selbstzweck, sondern zur Steigerung der Produktivität und Arbeitgeberattraktivität

- Michael Petry, Geschäftsführer, GBneuhaus GmbH:
  - **Weiterbeschäftigung auch nach Renteneintrittsalter** ist inzwischen gängige Praxis
  - **Flexibilität und individuelle Lösungen** (z. B. als Beauftragte für Arbeitssicherheit oder Brandschutzbeauftragter)
- Alexander Rockenstein, Geschäftsführer, ROCKENSTEIN GmbH:
  - **Systemische Ausrichtung** der Zusammenarbeit ist sehr hilfreich bei Aneignungen neuer Kompetenzen

**Welche Strategien erweisen sich als besonders erfolgversprechend bei der Gewinnung von Nachwuchskräften für die Ausbildung? Wie sehen erfolgsversprechende Wege zur Nachwuchsgewinnung für die Ausbildung aus?** - Mark A. Kühnelt, Geschäftsführung, Hotel am Schloß Apolda GmbH:

- **Einbindung der Eltern**  
Gerade im gastronomischen Bereich und im Handwerk ist es entscheidend, nicht nur die Auszubildenden, sondern auch deren **Eltern** von den Vorteilen und Entwicklungsmöglichkeiten einer Ausbildung in der Branche zu überzeugen.
- **Klares Erwartungsmanagement**  
**Transparente Kommunikation** über Aufgaben, Arbeitszeiten, Entwicklungschancen (z.B. eigenständige Projekte als Challenges ermöglichen) und Anforderungen sind essenziell, um Enttäuschungen zu vermeiden und langfristige Motivation zu fördern.
- **Gesellschaftliche Wertschätzung stärken**  
Die öffentliche **Anerkennung aller Ausbildungsberufe** – insbesondere im Handwerk und in der Gastronomie – muss gesteigert werden. Eine höhere gesellschaftliche Wertschätzung trägt maßgeblich zur Attraktivität des Berufsbildes bei.

Mareike Hilke, Geschäftsführung, Schliess- und Sicherungssysteme GmbH:

- **Ausbildung neu denken**  
Die Struktur und Inhalte der **Ausbildung** sollten **zeitgemäß und praxisnah** gestaltet werden. Dabei sind folgende Aspekte zentral:
  - **Zielgruppenorientierte Ansprache und Begleitung**: Jugendliche müssen auf Augenhöhe und mit adäquaten Kommunikationsmitteln angesprochen werden.

- **Sinnvolle Ausbildungsinhalte:** Inhalte sollten relevant, spannend und praxisbezogen vermittelt werden, um Begeisterung für den Beruf zu wecken.
- **Respektvoller Umgang:** Eine wertschätzende Arbeitskultur gegenüber Auszubildenden und Mitarbeitenden sowie gute Begleitung sind die Grundlage für Motivation und Bindung.

### Welche Herausforderungen haben Sie bisher noch nicht lösen können?

- Unzureichende Deutschkenntnisse erschweren die fachliche Kommunikation, das Verständnis von Arbeitsanweisungen sowie die Integration ins Team und den Ausbildungsalltag. Herausforderungen bestehen vor allem im eingeschränkten **Zugang zu passenden Sprachkursen** – häufig fehlen zeitliche Ressourcen, finanzielle Mittel sowie bedarfsgerechte Angebote in Bezug auf Niveau, Methodik und Kurszeiten. Zudem mangelt es mitunter an gut qualifizierten und motivierten Lehrkräften.
- Der **Anerkennungsprozess der ausländischen Schulzeugnisse** und beruflichen Qualifikationen ist langwierig, komplex und oft mit hohen Kosten verbunden.
- **Widerstände gegenüber Veränderungen** unter Arbeitgebenden und unter Beschäftigten. In manchen „Köpfen“ egal ob Beschäftigte oder andere Unternehmer:innen stoßen Neuerungen – etwa der Einsatz digitaler Tools oder die Integration von Mitarbeitenden mit anderen sprachlichen Hintergründen – auf Ablehnung bzw. Skepsis. Diese Widerstände entstehen oft aus **Unsicherheit, Gewohnheit** oder dem Gefühl, überfordert zu sein. Die mangelnde Offenheit gegenüber unterschiedlichen Kompetenzen verhindert jedoch Innovation, Zusammenarbeit und Weiterentwicklung.
- bürokratische Hürden – **starre und veraltete gesetzliche sowie förderrechtliche Vorgaben behindern die Einführung moderner und flexibler Arbeitsmodelle**. Ein Beispiel: Eine 32-Stunden-Woche – die in vielen Betrieben längst als vollwertige Vollzeitstelle anerkannt ist – wird in einigen Förderprogrammen nicht als solche gewertet. Dadurch verlieren Unternehmen mit innovativen Arbeitszeitmodellen den Zugang zu Förderkrediten oder anderen Unterstützungsmaßnahmen. Solche bürokratischen Hürden bremsen notwendige Entwicklungen in Richtung einer zukunftsorientierten, familienfreundlichen und gesunden Arbeitskultur.

**Was würden Sie einem Arbeitgeber empfehlen, der eine Willkommenskultur im Unternehmen etablieren bzw. stärken möchte, dabei aber auf Widerstände oder Skepsis in der Belegschaft stößt?** - Frank Grobe, Thüringen zusammen - Brückenbau im ländlichen

Raum:

- In Bezug auf den Umgang mit diskriminierenden Einstellungen im Unternehmenskontext – insbesondere in Regionen mit hoher Zustimmung zur AfD – sehen sich Unternehmen zunehmend mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert. Statistisch gesehen beschäftigen sie Menschen mit **migrations skeptischen oder sogar -feindlichen Einstellungen**, während sie zugleich aktiv **Zuwanderung als wirtschaftliche Notwendigkeit** begrüßen und fördern wollen/ müssen. Damit sind insbesondere Führungskräfte gefragt, eine klare und gleichzeitig vermittelnde Haltung einzunehmen. In einer Gesellschaft und Belegschaft, die wenig Erfahrung mit dem Zusammenleben in einer Einwanderungsgesellschaft haben und durch tiefgreifende biografische Brüche in der Zeit der Wende geprägt sind ist das Agieren besonders herausfordernd. Zwei zentrale Strategien haben sich dabei als wirksam erwiesen:
  - **Kommunikation auf Augenhöhe** - ein zentraler Ansatz zur Reflexion von Vorurteilen und dem Aufbau einer diskriminierungs-sensiblen Haltung ist die direkte, persönliche Kommunikation. Begegnungen und Gespräche von Mensch zu Mensch – etwa durch diverse Teams, Integrationsmaßnahmen im Betrieb oder interkulturelle Schulungen – können Unwissenheit abbauen und Orientierung geben. Entscheidend ist, Räume zu schaffen – „Safer Space“ – in denen Austausch möglich ist, ohne sofort zu konfrontieren, aber dennoch deutlich zu machen, wofür das Unternehmen steht.
  - **Klare Haltung der Unternehmensführung** - gleichzeitig braucht es eine eindeutige und glaubwürdige Positionierung der Unternehmensleitung. Werte wie Respekt und Gleichberechtigung müssen nicht nur kommuniziert, sondern aktiv gelebt und eingefordert werden. Dazu gehört auch, bei diskriminierendem Verhalten im Betrieb konsequent zu handeln – unabhängig von der betrieblichen Hierarchie oder der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Die Führung übernimmt hier eine doppelte Rolle: Sie muss sowohl orientierungsgebend als auch konsequent agieren.

## Fazit von Dr. Steffen Spieß, Teamleiter Marketing, LEG Thüringen

- Rekrutierung ist heute Arbeitgebermarketing. Es braucht Authentizität, klare Botschaften und gelebte Werte, um neue Mitarbeitende zu gewinnen.
- Wertschätzung, moderne Führung und Unternehmenskultur sind entscheidend dafür, dass Talente bleiben. Unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft, sexueller Orientierung oder Religion.
- Frühzeitige Ansprache zukünftiger Fachkräfte und passende Rahmenbedingungen für lebenslanges Lernen sichern langfristig den Erfolg.
- Mit Blick auf KI und den Wandel der Arbeitswelt braucht es antizipatives Lernen. Was sind die Berufe der Zukunft? Diese Frage sollten wir uns auf allen Ebenen stellen. Neugier, Offenheit und Lernbereitschaft sind zentrale Schlüsselkompetenzen, um den Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.
- KMU tragen eine besondere gesellschaftliche Verantwortung. Durch eine bewusste Personalpolitik, gezielte Kommunikationsmaßnahmen und eine klare werteorientierte Führung können sie aktiv dazu beitragen, Vorurteile zu relativieren, Zuwanderung erfolgreich zu gestalten und damit langfristig ein inklusives, zukunftsfähiges Arbeitsumfeld zu schaffen.

## 3. Fotodokumentation:













### Gesprächsinself:

- Diversifizierung des Bewerberpools
- Inspirationen für modernes Arbeiten
- Förderung der Mitarbeiterentwicklung





**i** Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an:

Thüringer Agentur Für Fachkräftegewinnung (ThAFF)

Anne Bauer

Telefon: 0361 5603-532

E-Mail: [anne.bauer@leg-thueringen.de](mailto:anne.bauer@leg-thueringen.de)

Joanna Pawlaczek

Telefon: 0361 5603-433

E-Mail: [joanna.pawlaczek@leg-thueringen.de](mailto:joanna.pawlaczek@leg-thueringen.de)

[www.thaff-thueringen.de](http://www.thaff-thueringen.de)

Herausgeber:

Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH  
Thüringer Agentur Für Fachkräftegewinnung (ThAFF)  
Telefon: 0361 5603-520  
E-Mail: [thaff@leg-thueringen.de](mailto:thaff@leg-thueringen.de)

Postanschrift:  
Mainzerhofstraße 12, 99084 Erfurt  
Besucheradresse:  
Peterstraße 5, 99084 Erfurt

Bildnachweis: LEG Thüringen, © oconner/fotolia.com (Titel)

Gefördert durch den Freistaat Thüringen.