



Leistung in der Thüringer Wirtschaft: Motivation und Bereitschaft

**Umfrage der Arbeitgeber- und
Wirtschaftsverbände Thüringens 2026**

IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH

Herausgeber:

IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH

Dr. Enrico Schöbel, Geschäftsführer

Autoren:

Dr. Enrico Schöbel

Annika Schalast

Mandy Seidel

Layout, Satz und Produktion:

design + werbung

Diplom-Designer Bernd Wudtke

Karl-Marx-Straße 24

99765 Heringen/Helme OT Uthleben

Auflage:

500 Exemplare

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

Bezugsadresse:

Verband der Wirtschaft Thüringens e. V.

IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH

Lossiusstraße 1, 99094 Erfurt

T 0361 6759-240, F 0361 6759-188

www.vwt.de, www.iw-thueringen.de

Januar 2026

Diese Publikation ist mit höchster Sorgfalt bearbeitet worden, enthält jedoch lediglich unverbindliche Analysen und Prognosen zu derzeitigen und künftigen Marktgeschehnissen.

Die Aussagen beruhen auf Quellen, die wir für zuverlässig halten, für deren Korrektheit, Vollständigkeit oder Aktualität wir allerdings keine Gewähr übernehmen können. Die Veröffentlichung dient der Information.

Die Verwendung der maskulinen Form in der vorliegenden Broschüre bedeutet eine Vereinfachung, jedoch keinen Ausschluss femininer oder diverser Äquivalente.

Titelbild: Lars Tuchel/stock.adobe.com

Leistung in der Thüringer Wirtschaft: Motivation und Bereitschaft

**Umfrage der Arbeitgeber- und
Wirtschaftsverbände Thüringens 2026**

IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

wie sieht es mit der Leistungsbereitschaft in unserer Gesellschaft aus? Immer mal wieder stellen Entscheidungsträgerinnen und -träger diese Frage in den Raum. Häufig wird mangelnde Leistungsbereitschaft und fehlende Motivation beklagt.



In der aktuellen Jahresumfrage der Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände nehmen wir erstmals dieses Thema auf und untersuchen Leistungsverständnis, -bereitschaft und auch Erwartungen an Honorierung. In der Umfrage wurde, neben der wirtschaftlichen Lage, erstmals die Leistungsbereitschaft in Thüringen aus drei verschiedenen Perspektiven untersucht: aus Sicht der Thüringerinnen und Thüringer, der Ausbildungsleiterinnen und Ausbilder sowie aus der, der Mitgliedsbetriebe.

Damit gelang es, sowohl zur wirtschaftlichen Lage als auch zur Leistung, ein differenziertes Bild in der Thüringer Wirtschaft zu zeichnen. Die Unternehmen bewegen sich weiterhin in einem von Unsicherheiten geprägten Umfeld. Vielfach zu schwache Nachfrage, hohe bürokratische Belastungen und der insgesamt anhaltende Fachkräftemangel bestimmen die wirtschaftliche Stimmung ebenso wie zurückhaltende Investitionen und eine sinkende Auslastung der Produktionskapazitäten. Gleichzeitig bleibt der Blick nach vorn von vorsichtigem Optimismus geprägt – insbesondere mit Blick auf das eigene Unternehmen und verbesserte wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen.

Trotz konjunktureller und struktureller Herausforderungen zeigen die Thüringer Unternehmen eine hohe Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft. Qualität, Kundenzufriedenheit, Engagement der Mitarbeitenden sowie funktionierende Teams stehen im Zentrum des Leistungsverständnisses. Die Ergebnisse verdeutlichen zudem die große Bedeutung von Motivation, Führung, Unternehmenskultur und Anerkennung für die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten.

Die Umfrage macht deutlich: Fachkräftesicherung, Ausbildung und Innovation bleiben zentrale Zukunftsaufgaben. Gleichzeitig leisten die Unternehmen mit ihrem Engagement einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der Region, des Wirtschaftsstandorts Thüringen und des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Diese Ergebnisse liefern wichtige Impulse für Wirtschaft, Politik und Sozialpartner, um die Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wachstum und Leistungsfähigkeit weiter zu verbessern.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Dr. Matthias Kreft".

Dr. Matthias Kreft

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	08
1. Zusammenfassung	09
2. Einführung Leistung	11
2.1 Zur Leistung der Thüringer Wirtschaft insgesamt	11
2.2 Zur individuellen Arbeitsleistung in der Wirtschaftstheorie	12
2.3 Individuelle Leistung in den persönlichen Einstellungen in Thüringen	14
2.4 Leistungen der Unternehmung als Organisation	16
3. Umfrage zur Wirtschaftsstimmung und Fachkräftesituation	17
3.1 Wirtschaftsstimmung 2025 – aktuelle Lage	17
3.2 Wirtschaftsstimmung 2026 – Erwartungen	20
3.3 Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen	23
3.4 Fachkräfte und Berufsausbildung	26
4. Umfrage zur Leistung: Motivation und Bereitschaft	32
4.1 Leistung und Leistungsbereitschaft	32
4.2 Leistung und Motivation	39
4.3 Abschließende Frage zur Leistung für die Gesellschaft	45
Methodischer Hinweis	47
Literaturverzeichnis	48
Ausgewählte Publikationen des Institutes	51

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wirtschaftsstimmung – Bewertung des aktuellen Halbjahrs	17
Abbildung 2:	Wirtschaftsstimmung – Bewertung der Kapazitätsauslastungen	18
Abbildung 3:	Wirtschaftsstimmung – Bewertung der Auftragsreichweite	18
Abbildung 4:	Wirtschaftsstimmung – Aktuelle Herausforderungen	19
Abbildung 5:	Wirtschaftsstimmung – Erwartung für das kommende Halbjahr	20
Abbildung 6:	Wirtschaftsstimmung – Einschätzung zum eigenen Unternehmen für das kommende erste Halbjahr	21
Abbildung 7:	Wirtschaftsstimmung – Einschätzung zur Thüringer Wirtschaft für das kommende erste Halbjahr	22
Abbildung 8:	Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen – Einschätzung zum Wirtschaftsstandort	24
Abbildung 9:	Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen – Einschätzung zur Thüringer Wirtschaftspolitik	24
Abbildung 10:	Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen – Einschätzung zum Standortmarketing	25
Abbildung 11:	Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen – Einschätzung zur Bildungspolitik	26
Abbildung 12:	Fachkräfte und Ausbildung – Fachkräftedeckung im kommenden Jahr	27
Abbildung 13:	Fachkräfte und Ausbildung – Fachkräftedeckung in den kommenden fünf Jahren	28
Abbildung 14:	Ausbildung und Fachkräfte – Angebot an Ausbildungsplätzen	29
Abbildung 15:	Ausbildung und Fachkräfte – Besetzung angebotener Ausbildungsplätze	29
Abbildung 16:	Ausbildung und Fachkräfte – Gründe für die Nichtbesetzung von Ausbildungsplätzen	30
Abbildung 17:	Ausbildung und Fachkräfte – Bewertung der Ausbildungsfähigkeit	31
Abbildung 18:	Ausbildung und Fachkräfte – bedarfsbezogener Ausbildungsumfang	31
Abbildung 19:	Leistung und Leistungsbereitschaft – Bedeutung von Leistung im Unternehmen	33
Abbildung 20:	Leistung und Leistungsbereitschaft – Einschätzung zur Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden	34
Abbildung 21:	Leistung und Leistungsbereitschaft – Gründe der Leistungserbringung	34
Abbildung 22:	Leistung und Leistungsbereitschaft – Einschätzung zur Wirksamkeit von Instrumenten der Unterstützung der Leistungsbereitschaft	36
Abbildung 23:	Leistung und Leistungsbereitschaft – Einsatz von Instrumenten der Förderung von Leistungsbereitschaft	37
Abbildung 24:	Leistung und Leistungsbereitschaft – Häufigkeit der Messung von Leistung im Unternehmen	38
Abbildung 25:	Leistung und Leistungsbereitschaft – Art der Leistungsmessung im Unternehmen	39
Abbildung 26:	Leistung und Motivation – Einschätzung zur Entwicklung und Motivation von Mitarbeitenden	40
Abbildung 27:	Leistung und Motivation – Einschätzung zur Bedeutung von Motivationsfaktoren	43
Abbildung 28:	Leistung und Motivation – Maßnahmen zur Förderung von Motivation im Unternehmen	44
Abbildung 29:	Leistung und Motivation – Faktoren der Stärkung von Leistung in den kommenden Jahren	45
Abbildung 30:	Leistung und Motivation – Leistungen des Unternehmens und ihrer Beschäftigten für die Gesellschaft	46

1. Zusammenfassung

Umfrage zur Wirtschaftsstimmung und Fachkräftesituation

Die Wirtschaftsstimmung in Thüringen wird im dritten Jahr in Folge als gleichbleibend bis fallend bewertet, von wenigen Ausnahmen abgesehen. In den Einschätzungen zur Wirtschaftslage, insbesondere in den fehlenden Investitionen, spiegeln sich Unsicherheiten und Unwägbarkeiten wider. Die Auslastung der Produktionskapazitäten geht zurück.

Als stärkste Herausforderungen für die Thüringer Unternehmen werden am häufigsten genannt: Bürokratie (59 Prozent), Fachkräftemangel (50 Prozent) und schwache Nachfrage (47,4 Prozent). Umweltregulierung, Digitalisierung, Kriege, Zölle und Lieferkettenregulierung werden jeweils höchstens halb so oft genannt.

Die Erwartungen für das eigene Unternehmen im kommenden ersten Halbjahr 2026 stellen sich insgesamt geringfügig positiver dar, sind aber weiter von Zurückhaltung, Unsicherheiten und Risiken geprägt. Die Erwartungen für die Thüringer Wirtschaft insgesamt fallen deutlich negativer aus.

Lichtblick geben die Einschätzungen zu den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, die sich 2025 beachtlich von den vorherigen Nichtwahljahren 2023 und 2024 abheben. Das Standortmarketing der Landesregierung findet deutlich höheren Zuspruch. Im schulischen Bereich muss, den Bewertungen nach, schnell und deutlich nachgebessert werden.

In den Thüringer Unternehmen ist die Fachkräftesituation wie seit Jahren angespannt. Eine scheinbare Entspannung ergibt sich aus den aktuellen konjunkturellen und strukturellen Krisen. Die Mehrheit der Unternehmen hält ihren Personalbestand. Jedes zweite Unternehmen sucht weiter nach Fachkräften. Selbst in diesen Krisenzeiten kommen über 47 Prozent der Unternehmen zu der Einschätzung, dass sie ihren Fachkräftebedarf in den kommenden fünf Jahren eher nicht oder überhaupt nicht decken werden können. Mittel- bis langfristig wird die Fachkräftegewinnung weiter eine der größten Problemstellungen für die Thüringer Wirtschaft bilden.

Insofern wenig verwunderlich, dass die antwortenden Thüringer Unternehmen, trotz der schwierigen wirtschaftlichen Umstände, weiter in der betrieblichen Ausbildung engagiert sind. Betrüglich stimmt angesichts dessen, dass die Besetzung der Ausbildungsplätze für rund die Hälfte der antwortenden Unternehmen schwierig ist. Viele der antwortenden Betriebe (43,8 Prozent) fanden nicht genügend Auszubildende für alle ihre angebotenen Plätze. Ausbildungsplätze blieben vakant, weil es zu wenige Bewerber und diese nicht geeignet waren, wie 70,9 Prozent äußerten. Für den Erfolg im Übergang tun die Unternehmen weiter viel.

Umfrage zur Leistung in der Thüringer Wirtschaft

Zur Leistung befragt, denken fast alle antwortenden Unternehmen stark oder sehr stark an Qualität, Kundenzufriedenheit und Engagement/Einsatzbereitschaft. Damit stehen qualitative Einschätzungen zur Bewertung der Leistung vorn. Dicht gefolgt von funktionierenden Teams und, quantitativ messbar: Umsatz.

Jeder Zweite denkt stark oder sehr stark an fertige Stückzahlen, das gibt einen Hinweis auf den relativ hohen Industrieanteil unter den Befragten. Ebenso denkt jeder Zweite stark oder sehr stark an innovative Güter und Dienstleistungen. Darin besteht Potenzial für die weitere Entwicklung. Innovationen sind notwendige Wirtschaftstreiber, wie viele gute Beispiele in Thüringen zeigen, und müssen mehr als solche verstanden und vorangebracht werden.

Alles in allem wird die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden im Betrieb von 55,1 Prozent als gleichbleibend bewertet, von 41 Prozent als abnehmend. Auf die Fragen, wofür es sich für ihre Mitarbeitenden lohnt, Leistung zu erbringen, nennen die meisten das Einkommen, gefolgt von netto vom Brutto. Drei Viertel der Antwortenden (74,4 Prozent) schätzt ein, dass ihre Mitarbeitenden auch die gesamtwirtschaftliche Bedeutung, um Wohlstand zu generieren, im Blick haben. Fast die Hälfte hat auch nicht-materielles Wohlbefinden mit im Blick.

Lob und Anerkennung sowie regelmäßige Feedback- und Mitarbeitergespräche stehen zur Unterstützung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden vornan, gefolgt von entgeltähnlichen Instrumenten und Leistungen wie Investition in die technische und organisatorische Ausstattung, Weiterbildung und Entwicklung der Arbeitnehmer und Flexibilisierung der Arbeit. Dementsprechend werden die Instrumente auch eingesetzt.

In fast allen antwortenden Unternehmen bekommen Beschäftigte eine Beurteilung ihrer Arbeitsleistung, zumeist jährlich, weniger auch unterjährig. Mitarbeitergespräche (67,9 Prozent), Leistungskennzahlen (53,8 Prozent) und Zielvereinbarungen (52,6 Prozent) und Krankenstand/Fluktuation (48,7 Prozent) bilden die wichtigsten Grundlagen für die Messung der Leistung im Unternehmen.

Insgesamt bescheinigt die Hälfte ihren Mitarbeitenden eine gleichbleibende Motivation, ein Drittel sieht weniger Motivation als in der Vergangenheit. Zugenommen hat nach Einschätzung einer großen Mehrheit (drei Viertel der Antwortenden) das Anspruchsdenken der Beschäftigten. Auffallend häufig werden als 'weniger geworden' beurteilt der Erfindergeist und Innovationen, das gesellschaftliche Verantwortung sehen, Anstrengung und Arbeitseinsatz sowie das Empfinden, dass Leistung zur Altersvorsorge lohnt.

Jenseits dieser Veränderungen kommt, den geäußerten Einschätzungen nach, der intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden unverändert Bedeutung zu. Drei Viertel beurteilen die Identifizierung der Mitarbeitenden mit der eigenen Arbeit, zwei Drittel das Sinnsehen in der Arbeit als gleichbleibend. Mehr als zwei Drittel gelangen außerdem zu der Einschätzung, dass der Einsatz fürs Team gleichbleibend geblieben ist.

Als Motivationsfaktoren haben Lob und Anerkennung einen besonders hohen Stellenwert, denen von der Hälfte der Antwortenden eine gleichbleibende, von der anderen eine zunehmende Bedeutung beigemessen wird. Den Stellenwert von Lohn/Gehalt schätzen mehr noch als die Hälfte als gleichbleibend bedeutenden Motivationsfaktor ein, gut ein Drittel als zunehmend. Fast gleichauf stehen Arbeitsumfeld und -bedingungen.

Zur Förderung der Motivation der Mitarbeitenden tatsächlich eingesetzt werden vor allem Lob und Anerkennung (in vier von fünf Betrieben) und Mitarbeitergespräche (in drei von vier Betrieben). Beides sind nicht-finanzielle Leistungen. Danach folgen die beiden entgeltähnlichen Leistungen: Weiterbildung (in fast drei von vier Betrieben) und Arbeitszeitausgleich (in zwei von drei Betrieben).

Beim Blick nach vorn, welche Faktoren die Leistung ihrer Mitarbeitenden in den kommenden Jahren weiter stärken können, werden am häufigsten die beiden nicht-finanziellen Motivationsfaktoren Führung und Unternehmenskultur genannt. Nah dran: finanzielle Anreiz- und Belohnungssysteme, und mit einem Abstand: die technische und organisatorische Ausstattung sowie, gleichauf, Weiterbildung.

Bei der abschließenden Frage, worin die wichtigsten Leistungen ihres Unternehmens mit ihren Beschäftigten für die Gesellschaft bestehen, wurden am häufigsten die Stärkung der Region und des Standortes sowie die Kundenzufriedenheit genannt.

2. Einführung Leistung

Die Thüringer Arbeitgeberverbände VWT, AGVT, ANGT und VMET befragten ihre Mitgliedsbetriebe im September und Oktober 2025 zum Thema Leistung. Dabei ist klar, dass es vor allem um die Arbeitsleistung in abhängigen Beschäftigungsverhältnissen in den befragten Thüringer Betrieben geht. Die Arbeitsleistung im Betrieb hat allerdings mehrere Facetten. Grundsätzlich sind zu unterscheiden die Leistung, welche die Beschäftigten als Arbeitseinsatz einbringen (im Englischen: effort), und die Leistung, die als individuelles Arbeitsergebnis festgestellt wird (im Englischen: performance). Die Gegenleistung des Arbeitgebers für die erbrachte Arbeitsleistung des Arbeitnehmers ist die Entlohnung (im Englischen: payment), die gegebenenfalls ergänzt wird, um finanzielle und nicht-finanzielle Zusatzleistungen (im Englischen: benefits).

Neben der individuellen Ebene sind auf betrieblicher Ebene einerseits Leistungen im Sinne des Faktoreinsatzes (Input) und andererseits Leistung im Sinne des Betriebsergebnisses (Output) zu unterscheiden. Leistungen im Sinne von Output der Unternehmung sind die produzierten Güter und Dienstleistungen, quantitativ gemessen als Umsatz, außerdem der Gewinn, die Eigenkapital- und Fremdkapitalrenditen sowie weitere Ergebniskategorien, wie Marktanteil, Kundenzufriedenheit und Innovationskraft, des Weiteren qualitative Ergebnisgrößen, die sich nicht einfach quantifizieren und damit erfassen lassen.

Der Begriff Leistung wird nachfolgend weiter ausgeleuchtet, beginnend mit der Thüringer Wirtschaftsleistung insgesamt, anschließend der individuellen Arbeitsleistung in der Wirtschaftstheorie, darauf in den subjektiven Einstellungen zur Leistung in Thüringen, die in einer vorausgegangenen repräsentativen Meinungsumfrage von INSA-CONSULERE im Auftrag der Thüringer Arbeitgeberverbände im Januar und Februar 2025 erhoben wurden und durch andere Studien untermauert werden, und schließlich den Leistungen der Unternehmung als Organisation für die Beschäftigten und die Gesellschaft.

2.1 Zur Leistung der Thüringer Wirtschaft insgesamt

Die Leistung der Thüringer Wirtschaft bemisst sich in volkswirtschaftlichen Größen wie dem Bruttoinlandsprodukt (BIP). Im Jahr 2024 trug die Thüringer Wirtschaft 78 Milliarden Euro und damit 1,8 Prozent zum deutschen BIP bei (vgl. Thüringer Landesamt für Statistik 2025). Von 1991 bis 2024 hat sich das Thüringer BIP mehr als vervierfacht und ist damit in drei Jahrzehnten sehr viel stärker gewachsen als die deutsche Wirtschaft insgesamt. In demselben Zeitraum ist die Einwohnerzahl von 2,6 Millionen auf 2,1 Millionen gesunken. Das Thüringer BIP pro Kopf ist gestiegen, liegt aber mit knapp 37 Tausend Euro erheblich unter dem Bundesdurchschnitt von 50 Tausend Euro.

Im ersten Halbjahr 2025 stieg das Thüringer BIP im Vergleich zum ersten Halbjahr 2024 preisbereinigt um 0,6 Prozent, wie das Thüringer Landesamt für Statistik am 24. September 2025 bekannt gab. Im Vorjahr 2024 war die Thüringer Wirtschaft geschrumpft, stärker noch als im Bundesdurchschnitt. Die Thüringer Wirtschaft konnte sich der konjunkturellen Schwäche der deutschen Wirtschaft und der Weltwirtschaft nicht entziehen. Nach zwei Rezessionsjahren 2023 und 2024 befand sich die deutsche Wirtschaft im Jahr 2025 in einer Stagnation, wie das Jahrestatistik 2025/26 des Sachverständigenrats für Wirtschaft und die Gemeinschaftsdiagnose der fünf Wirtschaftsinstitute im Herbst 2025 bescheinigen.

Höher, schneller, weiter – Nicht nur im Sport ist klar: Wo Leistung rauskommen soll, muss auch Leistung reingesteckt werden. Zugleich ist bekannt, dass Bäume nicht in den Himmel wachsen. Bei Grenzbetrachtungen wie im Sport geht es um Millisekunden und Millimeter. Technisch und ökonomisch ist es den Menschen jedoch immer wieder gelungen, scheinbare natürliche Grenzen zu überwinden, etwa über Bäume hinweg ins Weltall zu fliegen. In den volkswirtschaftlichen Wachstumstheorien werden durch technischen Fortschritt, Innovationen, Kapitalbildung, Produktivität und wirtschaftliche Rahmenbedingungen neue Wachstumspfade erreicht, die weiteres Wachstum und damit zusätzlichen Wohlstand ermöglichen.

Jenseits der beschriebenen konjunkturellen Entwicklungen vollziehen sich grundlegende strukturelle Veränderungen. Die Wirtschaftsleistung Thüringens entstand 2024 in der Land- und Forstwirtschaft (fast zwei Prozent, bundesweit ein Prozent), dem Produzierenden Gewerbe ohne Bau (24 Prozent, bundesweit 23 Prozent), dem Bau (sechs Prozent, bundesweit fünf Prozent) und dem Dienstleistungssektor (59 Prozent, bundesweit 71 Prozent). Der strukturelle Wandel setzt sich fort in der digitalen Transformation, dem demografischen Wandel, der Dekarbonisierung und Veränderungen des internationalen Handels, wie der Sachverständigenrat in seinem Kapitel 8 beschreibt und wie die vorangegangene Jahresumfrage 2025 zur "Transformation in der Thüringer Wirtschaft" der Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände eindrucksvoll aufgezeigt hat.

Wo bleibt der Mensch bei all den tiefgreifenden Veränderungen? Wie ist es um die Motivation und die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten in den Thüringer Betrieben bestellt? Müssen die Beschäftigten dank digitaler Technologien, wie Künstlicher Intelligenz, immer weniger leisten, um dasselbe zu erreichen, oder sind sie immer mehr gefordert, sich damit auseinanderzusetzen?

Dieter Bauhaus, als Präsident der Industrie- und Handelskammer Erfurt von 2010 bis 2025, warnte wiederkehrend vor der anstrengungslosen Gesellschaft und gab zu bedenken: "Wohlstand braucht Leistungsbereitschaft", so auch seine Forderung vom 29.01.2025. Er verweist dabei auf staatliche Sozialleistungen, die arbeitsfähige Menschen von einer Beschäftigung abhalten, während der Druck auf Erwerbstätige und Unternehmen zunimmt, weiterhin anpassungsfähig und leistungsfähig zu bleiben. Wie die Ergebnisse der IAB-Online-Personenbefragung "Arbeiten und Leben in Deutschland" (IAB-OPAL) im April und Mai 2025 zur Bewertung von Leistung im Sozialstaat darlegen, wird diese Einschätzung vor allem von Personen mit vergleichsweise niedrigen Einkommen geteilt (vgl. Kuhn, Stegmaier und Weik 2025). Blömer und Peichl (2025) benennen aktuell bestehende Erwerbsanreize und Erwerbshemmnisse im Transfersystem. Dabei kommen sie auf fundamentale Systemprobleme, wie die Vielzahl an Sozialleistungen, als auch auf konkrete Einzelmaßnahmen zu sprechen, wofür sie systematische Verbesserungen vorschlagen.

Tatsächlich ist der Mensch erneut gefordert, sich mit bahnbrechenden technischen Neuerungen auseinanderzusetzen. Die anfängliche Befürchtung, dass durch Digitalisierung viele Berufsbilder verschwinden und eine strukturelle Massenarbeitslosigkeit bevorstehen würde, wie Frey und Osborne 2013 in den USA wähnten, ist hierzulande schnell gewichen. Viele Berufe werden angepasst und verändern sich in sich, wie kurz darauf der Forschungsbericht von Bonin, Gregory und Zierahn (2015) vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) darlegt.

Mit regelmäßig stattfindenden Anpassungen der Berufe verschwinden nur einige Berufsbilder, andere kommen neu hinzu, wie auch Metzler und Rusche 2023 und 2024 beschreiben. Weit mehr sind infolge der Digitalisierung hinzugekommen als verschwunden. Zudem zeugen eine Flut an digitalen Tools und Weiterbildungen – quer über die Berufe hinweg – von den immensen Herausforderungen der Digitalisierung. Die Frage, ob den Menschen die Arbeit abhandenkommt, ist der Frage gewichen: "Was wird aus der Arbeit?" (vgl. Hassel und Schroeder 2025).

2.2 Zur individuellen Arbeitsleistung in der Wirtschaftstheorie

Mehr Anstrengung kann zu einer höheren Leistung führen, die besser entlohnt wird. Aber in einer Marktwirtschaft wird nicht höher entlohnt, wer sich, um dasselbe Ergebnis zu erreichen, mehr anstrengen musste. Nicht die Anstrengung, sondern der Marktwert einer Leistung wird entlohnt. In der neoklassischen Arbeitsmarkttheorie (vgl. Sesselmeier und Blauermel 1998, S. 45 ff.) wird der Produktionsfaktor Arbeit(-skraft) entsprechend dem Wertgrenzprodukt, das heißt dem Marktwert, dieses Produktionsfaktors nachgefragt und entlohnt. Ein höherer Lohnsatz würde den Nachfrager von Arbeit(-skraft), also den Arbeitgeber, veranlassen, den Faktor Arbeit durch Kapital oder andere Produktionsfaktoren zu substituieren. Im neoklassischen Arbeitsmarktmodell entspricht das Wertgrenzprodukt des Faktors Arbeit genau dem Nominallohnsatz, der sich im Gleichgewicht aus Arbeitskraftangebot (der Arbeitnehmer) und Arbeitskraftnachfrage

(der Arbeitgeber) auf dem Arbeitsmarkt ergibt (vgl. Sesselmeier und Blauermel 1998, Abbildung 3-1, S. 53). Die Anwendung der Gleichgewichtstheorie auf den Arbeitsmarkt erklärt einen Idealzustand, in dem keine unfreiwillige Arbeitslosigkeit besteht. In der realen Wirklichkeit ist das freie Spiel von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt vor allem durch Informationsprobleme, Transaktionskosten und Arbeitsmarktinstitutionen eingeschränkt (vgl. Franz 2013, S. 241 ff.). Zudem wirken arbeitsmarktpolitische Instrumente (vgl. Franz 2013, S. 428 ff.).

Die individuelle Entscheidung über das Arbeits(kraft)angebot (vgl. Franz 2013, S. 23 ff., Sesselmeier und Blauermel 1998, S. 48 ff.), wie viel Arbeitseinsatz eine Person anbietet, hängt im neoklassischen Modell vom individuellen Nutzen ab, den die beiden Alternativen Freizeit und Arbeitseinkommen der Person bringen. Der persönliche Nutzen steigt im neoklassischen Modell jeweils mit mehr Einkommen und mehr Freizeit. Der Nutzenzuwachs wird aber jeweils immer kleiner (abnehmender Grenznutzen). Ein Arbeitnehmer, der annahmegemäß völlig frei über die Zeitaufteilung zwischen Arbeit und Freizeit entscheiden kann, wird demnach so viel arbeiten, bis dass sich durch mehr Arbeit (und entsprechend weniger Freizeit) oder (umgekehrt) mehr Freizeit (und entsprechend weniger Arbeit) der Nutzen aus Arbeitseinkommen und Freizeit im Verhältnis zueinander nicht weiter erhöhen lässt. Das unterstellt eine flexible Wahl von Arbeitszeit und vernachlässigt unvollständige Informiertheit der Akteure, Transaktionskosten, zum Beispiel Such-, Verhandlungs- und Kontrollkosten vor, während und nach Vertragsbeziehung (vgl. Richter und Furubotn 2010, S. 55 und 354 ff.), weitere Abweichungen von den Modellannahmen sowie Institutionen am Arbeitsmarkt, wie zum Beispiel gesetzliche Mindestlöhne (Sesselmeier und Blauermel 1998, S. 52 f.), gesetzliche Höchstarbeitszeiten (vgl. Franz 2013, S. 26 ff., 39 ff. und 183 f.) und kollektive Lohnverhandlungen (vgl. Franz 2013, S. 279 ff.).

Bei einer Abkehr von einzelnen Modellannahmen oder bei einer realitätsnäheren Erweiterung des einfachen Modells um bestehende oder denkbare arbeitsmarktpolitische Instrumente oder Institutionen am Arbeitsmarkt kann es im Modell zu einem Lohnsatz kommen, der über oder unter dem markträumenden Gleichgewichtslohnsatz liegt, bei dem es keine unfreiwillige Arbeitslosigkeit gibt. Ein Lohnsatz über dem Gleichgewichtslohnsatz bedeutet einen Überhang des Arbeitskraftangebots (der Arbeitnehmer), also unfreiwillige Arbeitslosigkeit. Dagegen steht ein Lohnsatz unterhalb des gleichgewichtigen Lohnsatzes für einen Nachfrageüberhang, womit Schwarzmärkte einhergehen können, auf denen höhere Schwarzlöhne gezahlt werden, die in Richtung Gleichgewichtslohnsatz tendieren.

In der Realität machen Unternehmen auf sich aufmerksam, die sichtbar höher entlohen, als sie nach Markterfordernissen müssten. Deshalb stellt sich die Frage, warum Nachfrager von Arbeitskraft bereit sein können, mehr als den Marktlohnsatz zu zahlen. Die ökonomischen Effizienzlohntheorien (vgl. Franz 2013, S. 317 ff., Sesselmeier und Blauermel 1998, S. 153 ff.) der Neuen Institutionenökonomik (vgl. Richter und Furubotn 2010, S. 220 ff.) und Informationsökonomik liefern hierfür mehrere modellkonforme Erklärungsansätze unter der zusätzlichen Annahme, dass sich das Verhalten des Arbeitnehmers nicht vollständig kontrollieren und überwachen lässt und deshalb Informationsasymmetrien zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vorliegen. Aus diesem Grunde ist der Arbeitgeber bereit, dem Arbeitnehmer einen (höheren) Effizienzlohnsatz zu zahlen, der ein gewisses Wohlverhalten des Arbeitnehmers erwarten lässt, etwa eine höhere Leistungsintensität, die Vermeidung einer Negativauslese (dass sich gute Arbeitnehmer erst gar nicht auf die ausgeschriebene Stelle bewerben) und eine Verminderung von Fluktuation. Bei dem höheren als dem markträumenden Lohnsatz besteht ein Angebotsüberhang, also (unfreiwillige) Arbeitslosigkeit, die einen zusätzlichen Anreiz zur Leistungsbereitschaft setzt, weil bei einer Aufdeckung von Fehlverhalten der Verlust des Jobs beziehungsweise unfreiwillige Arbeitslosigkeit droht.

Ehemals wurde an der formalen neoklassischen Arbeitsmarktkökonomik kritisiert, dass sie ausschließlich auf finanzielle Anreize abstellt und eine Vielzahl von nicht-finanziellen (beziehungsweise non-pekuniären) Aspekten unberücksichtigt lässt (vgl. Franz 2013, S. 49 f.). Arbeit kann mit mehr (statt weniger) Gesundheit einhergehen, wie auch jüngere arbeitspsychologische Studien belegen (vgl. Bamberg, Mohr und Busch 2012), die in einer Festschrift unter dem programmatistischen Titel: "Gesund mit und ohne Arbeit", münden (vgl. Rigotti, Korek und Otto 2010). Im Arbeitsumfeld entstehen soziale Beziehungen. Arbeit kann Sinn geben und Identität stiftend. Arbeitnehmer haben typischerweise ein Verständnis davon, warum sie und andere ihre Arbeit als wichtig erachten. Berufe (Englisch: Job as a calling) werden spätestens seit

den Predigten des Reformators Martin Luther vor etwa fünf Jahrhunderten und den Schriften Max Webers vor gut einhundert Jahren als Berufung gedeutet und verstanden (Schöbel 2010, S. 93 ff.). Beschäftigte identifizieren sich mit ihren Berufen. Außerdem wird mit einem Beruf häufig auch eine bestimmte soziale Stellung verbunden und ein gewisses soziales Wohlverhalten erwartet.

Eine frühe Beobachtung und Beschreibung der Auswirkungen eines Wegbrechens des Arbeitgebers und der sich daraus ergebenden langandauernden Arbeitslosigkeit im niederösterreichischen Dorf Marienthal lieferte die bekannte Marienthal-Studie zu Beginn der 1930er Jahre (vgl. Jahoda, Lazarsfeld und Zeisel 2021 [1933]). In den betroffenen Familien führte die langandauernde Arbeitslosigkeit nicht zu der erwarteten Radikalisierung der Personen. Stattdessen unterscheiden die Autoren die vier Kategorien: Ungebrochen (16 Prozent), resigniert (48 Prozent), verzweifelt (11 Prozent) und apathisch (25 Prozent). In den 1970er Jahren beleuchten empirische Untersuchungen von Granovetter (1974) die soziale Einbindung der Arbeit, insbesondere des Arbeitsmarktzugangs. Neuere IAB-Studien bekräftigen die Erkenntnisse, dass Neueinstellungen am besten über persönliche Kontakte gelingen (vgl. Dietz, Röttger und Szameitat 2011).

Die Digitalisierung setzt sich mit technischen Entwicklungen wie kleineren Computerchips, selbstlernenden Algorithmen Künstlicher Intelligenz und zunehmender Vernetzung von technischen Geräten aller Art fort. Bei all diesen technischen Entwicklungen stellt sich die Frage nach der Leistung der Menschen: Wie ist es um die Leistungsbereitschaft und Motivation bestellt? In der jüngsten Ausgabe der Thüringer Erfolgsgeschichten, Band 15 (2025) aus VMET, AGVT und ANGT: Zur Leistung: Motivation und Bereitschaft, traten regelmäßig drei Perspektiven hervor, aus denen berichtet wurde:

1. Was leisten die Beschäftigten für das Unternehmen?
2. Was leistet das Unternehmen für die Beschäftigten?
3. Was leistet das Unternehmen für das gesellschaftliche Umfeld?

Diese drei Perspektiven werden in der vorliegenden diesjährigen Jahresumfrage 2026 der Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände näher hinterfragt und ausgeleuchtet. Die Ergebnisse werden im Kapitel 4 der vorliegenden Broschüre dargelegt.

Im Abschnitt 2.3 folgt zuvor der Blick auf die Ergebnisse einer repräsentativen Meinungsumfrage in Thüringen zu subjektiven Einstellungen zur Leistung und, im Abschnitt 2.4, der Blick auf Leistungen der Unternehmung als Organisation.

2.3 Individuelle Leistung in den persönlichen Einstellungen in Thüringen

Das Meinungsforschungsinstitut INSA führte im Auftrag der Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände im Januar und Februar 2025 eine repräsentative Umfrage zu den subjektiven Einstellungen der Thüringer zum Thema Leistung durch.¹ Wie sich in den Ergebnissen zeigt, stimmen 91 Prozent der Thüringer der Aussage zu, dass sich Leistung lohnen muss. Die große Zustimmung besteht weitgehend unabhängig von Lebensalter, Geschlecht, Erwerbstätigkeit und parteipolitischer Orientierung.

Von dieser einhelligen Erwartung weichen die persönlichen Erfahrungen der Thüringer erheblich ab. Nur 52 Prozent bejahen die Frage: "Alles in allem: Lohnt sich Leistung Ihrer Erfahrung nach?", während 38 Prozent verneinen. Frauen bejahen mit 55 Prozent eher als Männer (49 Prozent). Die Erfahrung, dass sich Leistung nicht lohnt, wird zudem häufiger im ländlichen Raum geäußert (43 Prozent) als im städtischen (35 Prozent). Differenziert nach ihrer Selbstzuordnung zur Unter-, Mittel- oder Oberschicht, zeigen sich besonders beachtliche Unterschiede. Zwei Drittel (66 Prozent) der

¹ Im Rahmen der regelmäßigen Telefon-Befragung INSA-Perpetua Demoscopia wurde eine Stichprobe von 1.000 Personen ab 18 Jahren aus Thüringen befragt. Das Erhebungsinstrument bildete ein standardisierter Fragebogen mit Antwortvorgaben. Die Ergebnisse präsentierte Hermann Binkert, geschäftsführender Gesellschafter der INSA-CONSULERE GmbH, persönlich im VWT-Unternehmendialog 2025 unter dem Titel: "Leistung macht Zukunft: Muss sich Leistung lohnen?" am 3. April 2025 im INSA-Haus in Erfurt.

jenigen, die sich zur Oberschicht zählen, äußert die Erfahrung, dass sich Leistung alles in allem lohnt. In der Mittelschicht sind es nur 56 Prozent, in der Unterschicht sogar nur 42 Prozent.

Im weiteren Verlauf wird nach der Bewertung der erbrachten Arbeitsleistung gefragt. Die Frage: "Wird Ihre Arbeitsleistung von Ihrem Arbeitgeber derzeit ausreichend anerkannt?" beantworten 52 Prozent mit "Ja" und 42 Prozent mit "Nein". Im städtischen Raum wird häufiger mit "Ja" (54 Prozent) als im ländlichen Raum (49 Prozent) geantwortet. Ausreichend anerkannt sehen sich vor allem Personen aus der Mittelschicht (56 Prozent) und der Oberschicht (52 Prozent). In der Unterschicht fühlen sich 53 Prozent nicht ausreichend anerkannt.

Zur Leistung fällt der Blick außerdem auf die Thüringer Schulen und den betrieblichen Nachwuchs, der aus den Schulen kommt. Von den Befragten mit schulpflichtigen Kindern sind 28 Prozent der Auffassung, dass ihr Kind in der Schule nicht ausreichend gefördert beziehungsweise gefordert wird. 31 Prozent sehen ihr Kind ausreichend gefördert und gefordert, 18 Prozent nur ausreichend gefordert, 17 Prozent nur ausreichend gefördert. Doppelt so viele Frauen (38 Prozent) als Männer (19 Prozent) haben die Auffassung, dass ihr Kind in der Schule nicht ausreichend gefördert beziehungsweise gefordert wird, vor allem Personen aus der Unterschicht (50 Prozent), weniger aus der Mittelschicht (25 Prozent) und der Oberschicht (18 Prozent).

Abschließend wird die Frage gestellt: "Wie wichtig oder unwichtig ist aus Ihrer Sicht die Bewertung nach Leistung in den folgenden Bereichen?" – Vorgegeben werden: Bildung, Politik, Sport und Wirtschaft. In allen vier Bereichen ist Leistung jeweils mehr als zwei Drittel der Befragten wichtig. Vor allem im Wirtschaftsbereich (89 Prozent) und im Bildungsbereich (88 Prozent), gefolgt von Politik (82 Prozent) und Sport (67 Prozent).

Die Einstellung zur Leistung vertreten eher Ältere. Zum Wirtschaftsbereich vertreten 97 Prozent der Altersgruppe 60 bis 69 Jahre die Einstellung, dass Leistung wichtig ist, jeweils 91 Prozent in den Altersgruppen 50 bis 59 Jahre und ab 70 Jahre. Aber nur 78 Prozent in der Altersgruppe 18 bis 29 Jahre, 87 Prozent in der Altersgruppe 30 bis 39 Jahre und 86 Prozent in der Altersgruppe 40 bis 49 Jahre. Diese Einschätzung zur Bedeutung von Leistung im Wirtschaftsbereich steht nahezu unabhängig von den parteipolitischen Orientierungen.

Die Meinungsumfrage lässt die Frage offen, wie Leistung definiert und gemessen wird. Damit stellt sich ein Sprungbrett für die diesjährige Jahresumfrage der Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände, näher zu ergründen, woran Leistung im Betrieb festgemacht, bewertet und intersubjektiv verbindlich verglichen wird. Die Ergebnisse der Jahresumfrage hierzu folgen im Kapitel 4. Vorwegnehmen lässt sich, dass die physikalische Formel, Leistung als Arbeit pro Zeiteinheit, zu kurz greift. Im schulischen Kontext wird mit kompetenzorientierten Lehrplänen gearbeitet. In der Bewertung werden Kompetenzen, Persönlichkeit und soziale Aspekte berücksichtigt. (vgl. Zacharias 2025).

Das Leistungsprinzip findet auch in der IAB-Online-Personenbefragung "Arbeiten und Leben in Deutschland" (IAB-OPAL) breite Zustimmung (vgl. Kuhn, Stegmaier und Weik 2025). Leistungsgerechtigkeit steht selbst unter den Leistungsbeziehern vor der Berücksichtigung des Bedarfs, obwohl sie Bedarfsgerechtigkeit höher gewichten als Personen die keine Leistung beziehen.

In Zeiten gravierender Veränderungen in Wirtschaft, Technik, Gesellschaft, Politik und Arbeitswelt verändern sich auch das Verständnis und die Sicht darauf, was als Leistung anzusehen ist. Nachfolgende Generationen beginnen zum aktuellen Stand und sind vor den veränderten Bedingungen ihrer Zeit anders abzuholen, wie Mörstedt (2022) darlegt und wie sich auch in den Ergebnissen der Jahresumfrage 2024 "Berufsausbildung in Thüringen – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2024" gezeigt hat. Die Vorurteile, dass die Generationen Y und Z weniger erfolgsorientiert im Beruf sind, sich weniger politisch und gesellschaftlich einsetzen und sich größere Sorgen um die Folgen des Klimawandels machen, werden von Schröder (2025) mit Daten des Sozioökonomischen Panels widerlegt, indem er aufzeigt, dass es sich nicht um Effekte der Geburtenkohorten (also der Jahrgänge und Generationen), sondern um Alterseffekte handelt. Bereits der antike Philosoph Sokrates äußerte sich, als Älterer, abwertend über die Jugendlichen seiner Zeit.

Offen und weiter aktuell bleibt daher die Frage, wie Leistung verstanden, ermittelt und im intersubjektiven Vergleich bewertet wird.

2.4 Leistungen der Unternehmung als Organisation

Wie bereits ausgeführt, leisten Unternehmen als Organisation mehr als finanzielle und entgeltähnliche Gegenleistungen an ihre Mitarbeitenden. Dabei orientieren sich Arbeitgeber sowohl an extrinsischen als auch intrinsischen Arbeitsmotiven der Beschäftigten (vgl. Wiswede 2021, S. 207).

Neben der finanziellen Entlohnung, entgeltähnlichen Leistungen und nicht-finanziellen Zusatzleistungen ist es den meisten Beschäftigten aus inneren Beweggründen heraus nicht gleichgültig, welche Erwerbsarbeit sie wie und wo verrichten. Beschäftigte verbinden gerne ein gutes Gefühl mit ihrer Arbeit (vgl. Frevert 2025), wollen sich einbringen und sich entwickeln und pflegen soziale Beziehungen im beruflichen Umfeld. Beschäftigte nehmen zumeist auch den Sinn ihrer Arbeit wahr und identifizieren sich mit ihrer Arbeit, ihrem Team, ihrem Kollegium und ihrem Betrieb. Damit einher gehen Betriebsklima und Unternehmenskultur. Die Unternehmensführung nimmt mit finanziellen und nicht-finanziellen Leistungen und Vorteilen (Englisch: benefits) darauf Bezug und profitiert davon, wie erneut die Ergebnisse einer jüngst durchgeführten Bertelsmann-Studie aufzeigen (vgl. Bensel und Wink 2025, S. 18 ff. und S. 35).

Wenn im Wettbewerb letztlich Marktpreise und Marktlöhne gezahlt werden, dann können intrinsische Motivationsfaktoren und Anreize wie Arbeitsklima und Unternehmenskultur den Unterschied zwischen zwei Arbeitgebern machen, nicht nur im Verhältnis zu ihren Beschäftigten, sondern auch ihren Kunden und damit insgesamt für den Unternehmenserfolg (vgl. Töpfer 2007, S. 677 ff.). Und dabei denken Arbeitgeber nicht nur an Kunden und Beschäftigte, sondern des Weiteren an das soziale Umfeld in den Familien der Mitarbeitenden, der Region sowie dem Steuer- und Sozialstaat, wie in den elf Thüringer Erfolgsgeschichten 15 (2025): "Zur Leistung: Motivation und Bereitschaft", sowie in der vorliegenden Jahresumfrage regelmäßig thematisiert und beschrieben wird.

Die arbeits- und organisationspsychologische Befassung mit den Arbeitsbedingungen öffnet den Blick auf das gesellschaftliche Umfeld, das in umgekehrter Richtung den Betriebserfolg mit bedingt (vgl. Eigenstetter 2017, S. 89 ff.). In diesem Sinne, vor allem angeregt durch die elf Thüringer Erfolgsgeschichten (2025) wird die vorliegende Jahresumfrage mit der Frage abschließen: Worin sehen Sie die wichtigsten Leistungen Ihres Unternehmens mit Ihren Beschäftigten für die Gesellschaft?

3. Umfrage zur Wirtschaftsstimmung und Fachkräftesituation

Ergebnisse

Die Fragen zur Wirtschaftsstimmung erfassen – wie in den Vorjahren – Bewertungen der Befragten zur aktuellen wirtschaftlichen Lage und den Erwartungen bezogen auf die jeweilige Branche und das eigene Unternehmen. Daneben geben die Unternehmen ihre Einschätzungen zur wirtschaftspolitischen Rahmensetzung in Thüringen. Anschließend wird in diesem Abschnitt der Jahresumfrage die Situation der Unternehmen hinsichtlich des Fachkräftebedarfs und der Ausbildungslage erfragt.

3.1 Wirtschaftsstimmung 2025 – aktuelle Lage

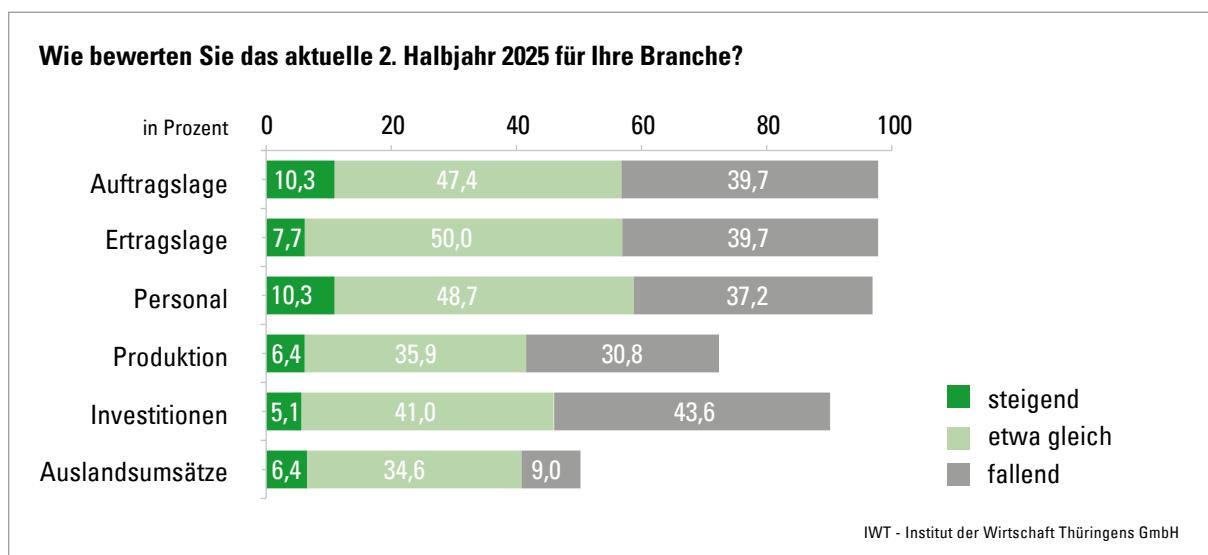


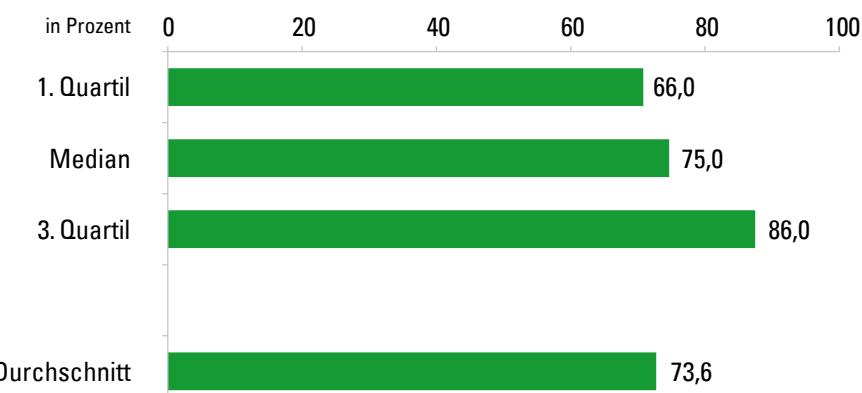
Abbildung 1: Wirtschaftsstimmung – Bewertung des aktuellen Halbjahrs

Die aktuelle wirtschaftliche Lage im zweiten Halbjahr 2025 wird zumeist als gleichbleibend (hellgrüne Balken) bis fallend (graue Balken) bewertet (Abbildung 1). Damit setzen sich die Einschätzungen zur Wirtschaftsstimmung aus den beiden vorangegangenen Jahresumfragen für die Jahre 2023 und 2024 weiter fort, dass die wirtschaftliche Entwicklung stagniert und die Wirtschaftslage schwierig ist.

Jeweils rund die Hälfte der antwortenden Unternehmen beurteilt die Entwicklung ihrer Auftragslage, ihrer Ertragslage und ihres Personals für ihre Branche als gleichbleibend, annähernd 40 Prozent jeweils als fallend (Abbildung 1). Nur jeweils ein kleiner Anteil von 10,3 Prozent beziehungsweise 7,7 Prozent sieht eine steigende Entwicklung von Aufträgen, Personal und Ertrag. Auch in der Produktion überwiegt der Anteil, die eine gleichbleibende (35,9 Prozent) oder rückläufige (30,8 Prozent) Entwicklung ihrer Branche wahrnehmen.

Die schwierige Wirtschaftslage mit vielfältigen Unsicherheiten und Unwägbarkeiten spiegelt sich ebenfalls in den Einschätzungen zur Entwicklung der Investitionen wider. 43,6 Prozent der Unternehmen berichten für ihre Branche von fallenden und 41 Prozent von gleichbleibenden Investitionen, lediglich 5,1 Prozent von steigenden Investitionen. Jeder zweite Antwortende gibt auch Einschätzungen zur Entwicklung der Auslandsumsätze ab: zumeist gleichbleibend bis fallend.

Für produzierende Unternehmen:
Wie ist die aktuelle Kapazitätsauslastung gemessen an der Maximalauslastung in Prozent? (n=43)

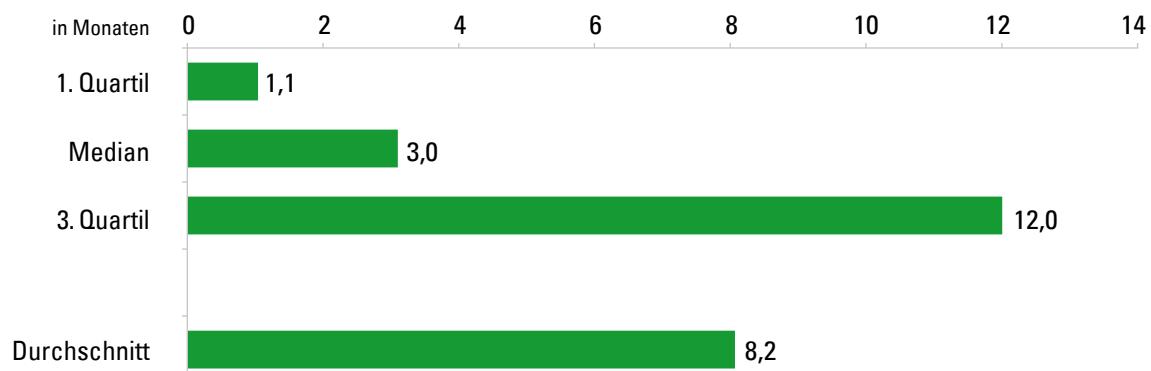


IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH

Abbildung 2: Wirtschaftsstimmung – Bewertung der Kapazitätsauslastungen

Die Kapazitätsauslastung, gemessen in Prozent der Maximalauslastung (Abbildung 2), liegt in den antwortenden Unternehmen im aktuellen Befragungsjahr 2025 auf einem Niveau von durchschnittlich 73,6 Prozent (Median 75 Prozent). Damit ist die Auslastung im Vergleich zu den Vorjahren leicht rückläufig. In den Vorjahren belief sich die Auslastung auf höheren Durchschnittswerten zwischen 75 und 80 Prozent. Damit einher geht die folgende Frage zur Reichweite der Aufträge im Betrieb (Abbildung 3).

Wie hoch ist die Reichweite der Aufträge in Monaten? (n=58)



IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH

Abbildung 3: Wirtschaftsstimmung – Bewertung der Auftragsreichweite

Die angegebene Reichweite der Aufträge in den Betrieben beträgt im Durchschnitt: 8,2 Monate (Abbildung 3). Im Vergleich zum Vorjahr stieg die Auftragsreichweite leicht um 1,9 Monate. Die Hälfte reicht mit ihren Aufträgen drei Monate und weniger (so der Medianwert 3,0).

Das deckt sich mit dem Gesamtbild zur wirtschaftlichen Lage und Wirtschaftsstimmung. Aufgrund von Lieferengpässen, Kostensteigerungen, stärker volatilen Preisänderungen und staatlichen Eingriffen, wie Zollankündigungen und Zollsetzungen, wird entsprechend betriebswirtschaftlich entschieden und gehandelt: Einkäufe vorgezogen, Lagervorräte ausgebaut, Investitionen zurückgehalten und Redundanzen genutzt, um je nach Marktlage und Kundenbedürfnissen agieren zu können. Deshalb stellt sich die Frage, welche dieser und weiterer Herausforderungen die Wirtschaftsstimmung aktuell im Herbst 2025 besonders prägen (Abbildung 4).



Abbildung 4: Wirtschaftsstimmung – Aktuelle Herausforderungen

Die meisten Nennungen zu den aktuell am stärksten wahrgenommenen Herausforderungen fallen auf die Antwortvorgabe Bürokratie (59 Prozent). Darauf folgen der Fachkräftemangel (50 Prozent) und die schwache Nachfrage (47,4 Prozent), die unmittelbar Einfluss auf das operative Geschäft und die wirtschaftliche Lage vieler Betriebe haben. Darin wird auch deutlich, dass die demografischen Herausforderungen einer alternden und schrumpfenden Bevölkerung in Thüringen durch die aktuellen konjunkturellen und strukturellen Krisenphänomene bestenfalls überdeckt sind.

Die Thüringer Wirtschaft ist unterdurchschnittlich international. Die international tätigen Unternehmen setzen sich vor allem mit ihren Produktinnovationen von den Wettbewerbern ab. Immerhin 37,2 Prozent der antwortenden Unternehmen sehen den Kostendruck durch ausländische Konkurrenz als Herausforderung. Außer der Konkurrenz im Markt drohen neue Wettbewerber durch Markteintritte.

Das regulatorische Umfeld wird ebenfalls genannt: 25,6 Prozent sehen Umwelt- und Klimaregulierungen als eine der stärksten Herausforderungen. Die Digitalisierung wird von fast jedem vierten Unternehmen als aktuell eine der stärksten Herausforderungen wahrgenommen. Globale Faktoren wie Kriege, Zölle und Lieferkettenprobleme betreffen jeweils ein Fünftel der Antwortenden.

Im Freitextfeld zu den sonstigen Herausforderungen finden sich zusätzliche Antworten ergänzt aus den Unternehmen, unter anderem: hohe Energie- und Rohstoffpreise, fehlende oder unzureichende Unterstützungen durch die Politik, EU-Vorgaben, der Mindestlohn, Sanktionen und die teilweise fehlende Infrastruktur in Thüringen.

3.2 Wirtschaftsstimmung 2026 – Erwartungen

Damit richtet sich der Blick nach vorn auf das erste Halbjahr 2026 (Abbildung 5), auf die Erwartungen:

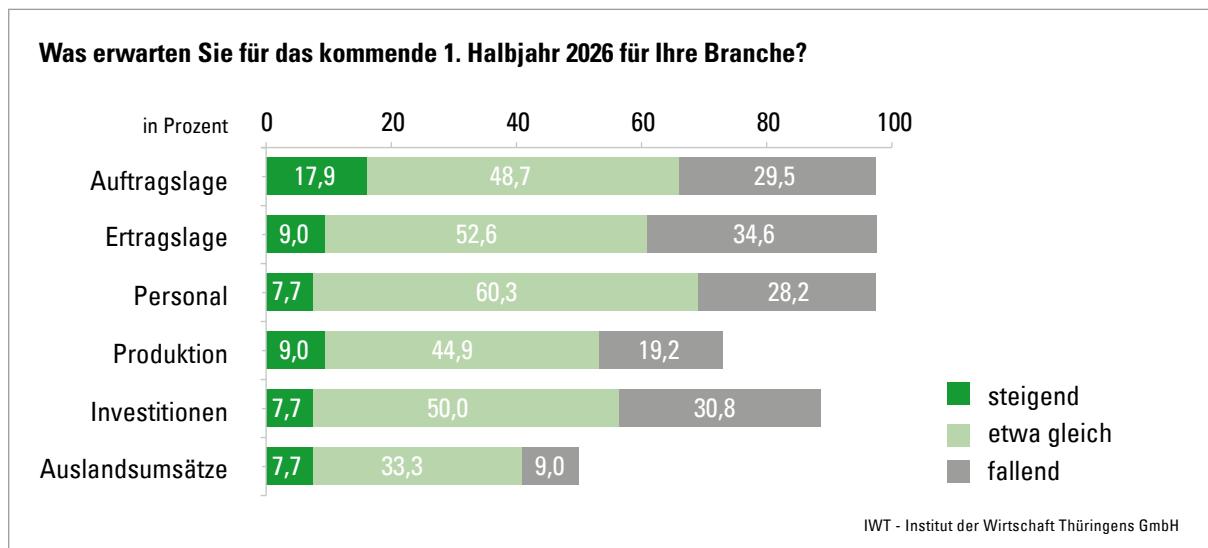


Abbildung 5: Wirtschaftsstimmung – Erwartung für das kommende Halbjahr

Die Erwartungen für das kommende 1. Halbjahr 2026 stellen sich insgesamt geringfügig positiver dar (Abbildung 5), sind aber weiterhin von Zurückhaltung, Unsicherheiten und Risiken geprägt. Bei Auftrag, Ertrag und Investitionen gehen jeweils rund 50 Prozent der antwortenden Unternehmen von einer unveränderten Situation aus. Rund 30 Prozent erwarten eine fallende Auftrags-, Ertrags- und Investitionslage. Steigende Entwicklungen sehen hingegen 17,9 Prozent beim Auftrag und je 9 Prozent bei Ertrag und Investitionen.

Mit über 60 Prozent geht ein Großteil der Unternehmen zudem davon aus, dass sie ihren gegenwärtigen Personalbestand in den kommenden Monaten im Wesentlichen halten werden. Mit einer abnehmenden Mitarbeitendenzahl rechnen 28,2 Prozent der Unternehmen, neues Personal einzustellen wollen 7,7 Prozent. Insgesamt zeigt sich eine abwartende Erwartungshaltung. Vor allem wird die natürliche Fluktuation für Anpassungen genutzt. Zum akuten Problem wird das Thema Arbeits- und Fachkräfte in den nächsten Jahren, wenn der Konjunkturmotor der Thüringer Wirtschaft wieder anspringt.

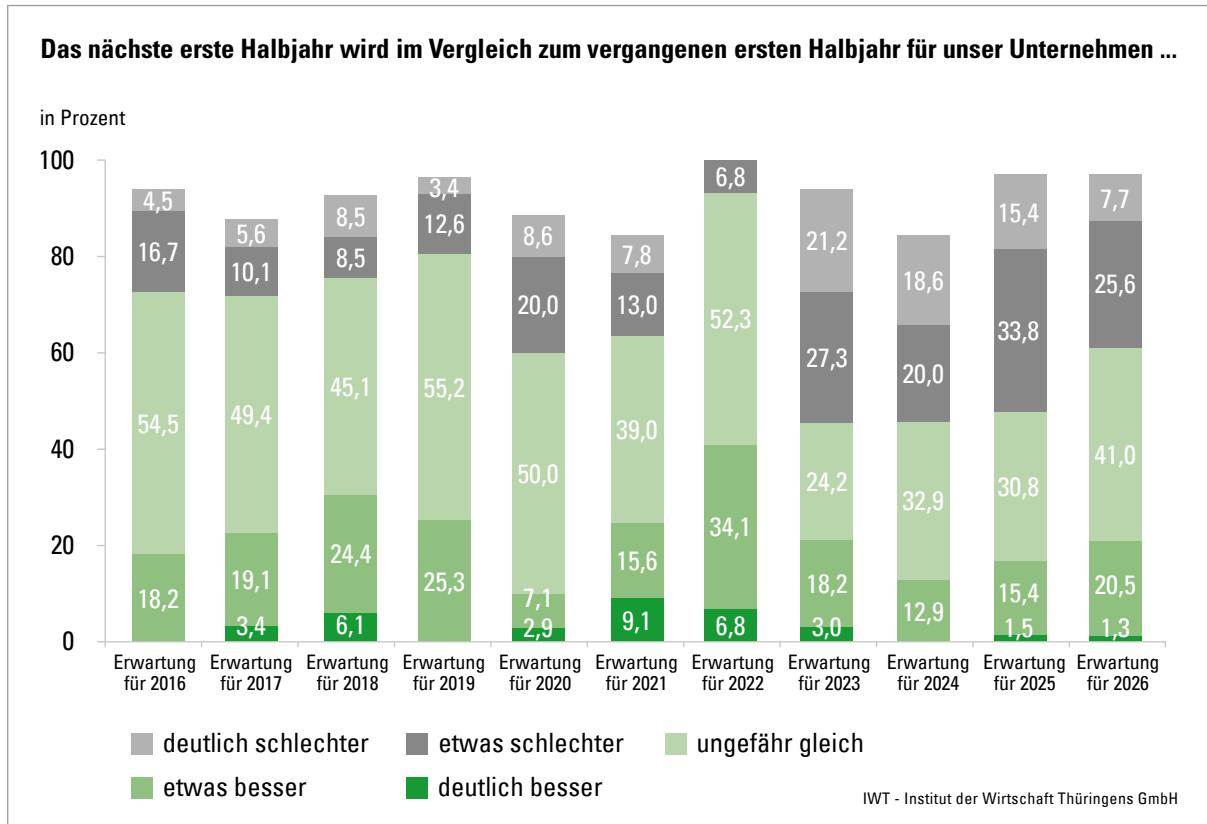


Abbildung 6: Wirtschaftsstimmung – Einschätzung zum eigenen Unternehmen für das kommende erste Halbjahr

Die Erwartungen bezüglich des eigenen Unternehmens für das kommende erste Halbjahr 2026 (Abbildung 6) sind im Vergleich zu den Erwartungen für die Jahre 2024 und 2025 leicht optimistischer, bleiben aber hinter den Erwartungen vergangener Jahre zurück. Insgesamt sehen 1,3 Prozent eine deutlich bessere und 20,5 Prozent eine etwas bessere Entwicklung. Eine gleichbleibende Situation für ihr Unternehmen erwartet mit 41,0 Prozent die Mehrheit der Befragten.

Von einer etwas schlechteren oder deutlich schlechteren Lage gehen zusammen rund ein Drittel (33,3 Prozent) der Unternehmen aus. Dies sind 15,9 Prozentpunkte weniger als im vergangenen Jahr für das damals kommende erste Halbjahr 2025.

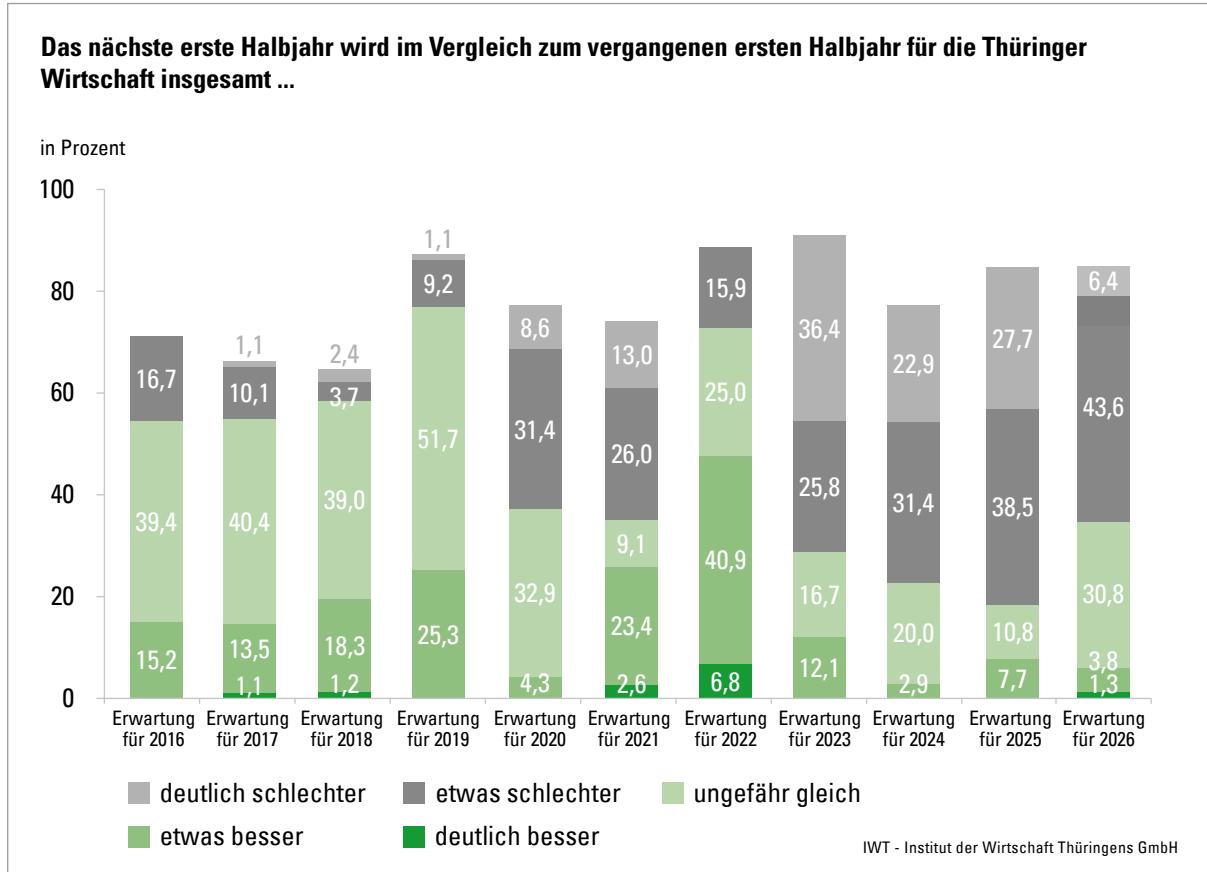


Abbildung 7: Wirtschaftsstimmung – Einschätzung zur Thüringer Wirtschaft für das kommende erste Halbjahr

Deutlich negativer als für das eigene Unternehmen schätzen die antwortenden Unternehmen die Entwicklung der Thüringer Wirtschaft für das kommende erste Halbjahr insgesamt ein (Abbildung 7). Jedes zweite antwortende Unternehmen geht von einer etwas oder deutlich schlechteren Thüringer Wirtschaftssituation aus. Im Vergleich zum Vorjahr fällt dieser Wert aber geringer aus. Demgegenüber stehen 30,8 Prozent, die eine ungefähr gleichbleibende Entwicklung sehen und lediglich 5,1 Prozent, die eine deutlich bessere oder etwas bessere Erwartungshaltung für die Thüringer Wirtschaft im kommenden ersten Halbjahr haben.

Folgende weitere Anmerkungen zur wirtschaftlichen Lage und den Erwartungen wurden im Freitextfeld durch die befragten Unternehmen ergänzt:

"Aus meiner Sicht bleibt es konjunkturrell auch ein schwaches Jahr 2026. Eine Erholung kann es bei den richtigen Weichenstellungen der Politik erst frühestens im Jahr 2028 geben. Der goldene Schweif mit den Rüstungs- und zu erwartenden Infrastrukturinvestitionen wird mit allen Planungen nicht vor 2027 richtig anlaufen. Die Politik muss jetzt die Reformen auf den Weg bringen, damit die Inlandsinvestitionen wieder anspringen und die Bevölkerung wieder Vertrauen aufbaut und Konsumausgaben tätigt. Dafür ist die Wahrheit notwendig. Wir müssen alle für unseren Wohlstand (gesellschaftlichen Stand) kämpfen und Einschnitte akzeptieren. Dies gilt in allen Sektoren (Gesundheit, staatliche Ausgaben, Arbeitsengagement). Wir müssen aus der Hängematte heraus und alle anpacken wollen und nicht müssen. Hierzu braucht es auch unpopuläre Entscheidungen im Land und im Bund."

"Leider sind die Reden der Politiker und die Taten konträr. Wir reden über Bürokratieabbau und tatsächlich gibts ständig mehr Bürokratie. Die Banken müssen zum Beispiel demnächst prüfen, ob die Empfängerbezeichnung bei Überweisungen passt – der dann notwendige zweistufige Freigabeprozess wird aufwendiger. Bei Umwelt- und Lieferkettenregeln werden die Fristen verlängert und es wird der Zubau entschärft – wirklich abgeschafft wird kaum etwas."

"(Wir brauchen ein) Aussetzen der Energiewende, um (die) Strompreise zu senken."

"Die Politik hat keine Vorstellung, was Wirtschaft, Wachstum und Unternehmertum bedeutet."

"Die Instabilität in Frankreich wird den Export weiter belasten und verschlechtern. Zudem bleiben die Reformen in Deutschland und die Impulse für die Wirtschaft und die Gesellschaft aus. Die Zuversicht der Bevölkerung bleibt gering und führt zu schlechtem Konsumverhalten bei Investitionsgütern. Die Unternehmen halten Investitionen aktuell zurück. Selbst Rationalisierungsmaßnahmen werden sehr genau geprüft und ROI-Ziele [ROI: Return On Investment] sind sehr gering, sodass auch in Thüringen die Wettbewerbsfähigkeit schwindet. Wir brauchen dringend eine Umkehr und in Deutschland, aber auch in Thüringen, Reformen."

Alles in allem zeigt sich, dass die befragten Unternehmen mit einer Vielzahl an komplexen Problemlagen konfrontiert sind. Steigende Kosten belasten Budgets. Unsichere Marktbedingungen erschweren langfristige Planungen sowie Investitionsentscheidungen, während der Druck steigt, wettbewerbsfähig zu bleiben. Globale Bedingungen, geoökonomische Verwerfungen, Fachkräftemangel und technologische Brüche beziehungsweise Disruptionen erschweren darüber hinaus die Anforderungen, denen sich Unternehmen stellen, um im Markt zu bestehen. Dies alles führt in ein Umfeld, das die wirtschaftliche Situation und die Erwartungen der Unternehmen deutlich unter Druck setzt.

Viele der Unternehmen erhoffen sich politische Reformen und Impulse für die Wirtschaft, sowohl von der Politik auf Landes- als auch Bundesebene und übernational auf EU-Ebene. Das angekündigte 500-Milliarden-Euro-Infrastrukturpaket der Bundesregierung kann ein solcher Antrieb werden, wenn Projekte und Maßnahmen schnell und effizient umgesetzt werden. Gleichzeitig darf der warme Geldregen nicht dazu führen, dass dringend notwendige Reformen, wie zum Beispiel: kontinuierlicher Bürokratieabbau, weitere Reformierung der sozialen Sicherungssysteme sowie Verkürzungen und Vereinfachungen von bürokratischen Genehmigungsverfahren, ausbleiben.

3.3 Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

Gefragt nach ihren Einschätzungen zu den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen antworten die Unternehmen 2025 insgesamt etwas positiver als im Jahr 2023. In den Wahljahren wie 2024 wurden die Fragen nicht gestellt.

Der Aussage, dass Thüringen ein attraktiver Wirtschaftsstandort ist (Abbildung 8), stimmen 56,4 Prozent der Befragten zu – davon 3,8 Prozent vollumfänglich. Damit stieg die Zustimmung um 10,7 Prozentpunkte gegenüber 2023, bleibt aber etwas hinter den Werten aus den Jahren vor 2023 zurück.

Insgesamt profitiert Thüringen als Wirtschaftsstandort vor allem von seiner zentralen Lage in der Mitte Deutschlands und der guten Erreichbarkeit über Schiene und Autobahnen. Hinzu kommen eine starke industrielle Basis, zahlreiche anerkannte Forschungs- und Bildungseinrichtungen, eine hohe Lebensqualität und weitere Faktoren, die Thüringen zu einem attraktiven Standort für die Wirtschaft machen.



Abbildung 8: Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen – Einschätzung zum Wirtschaftsstandort

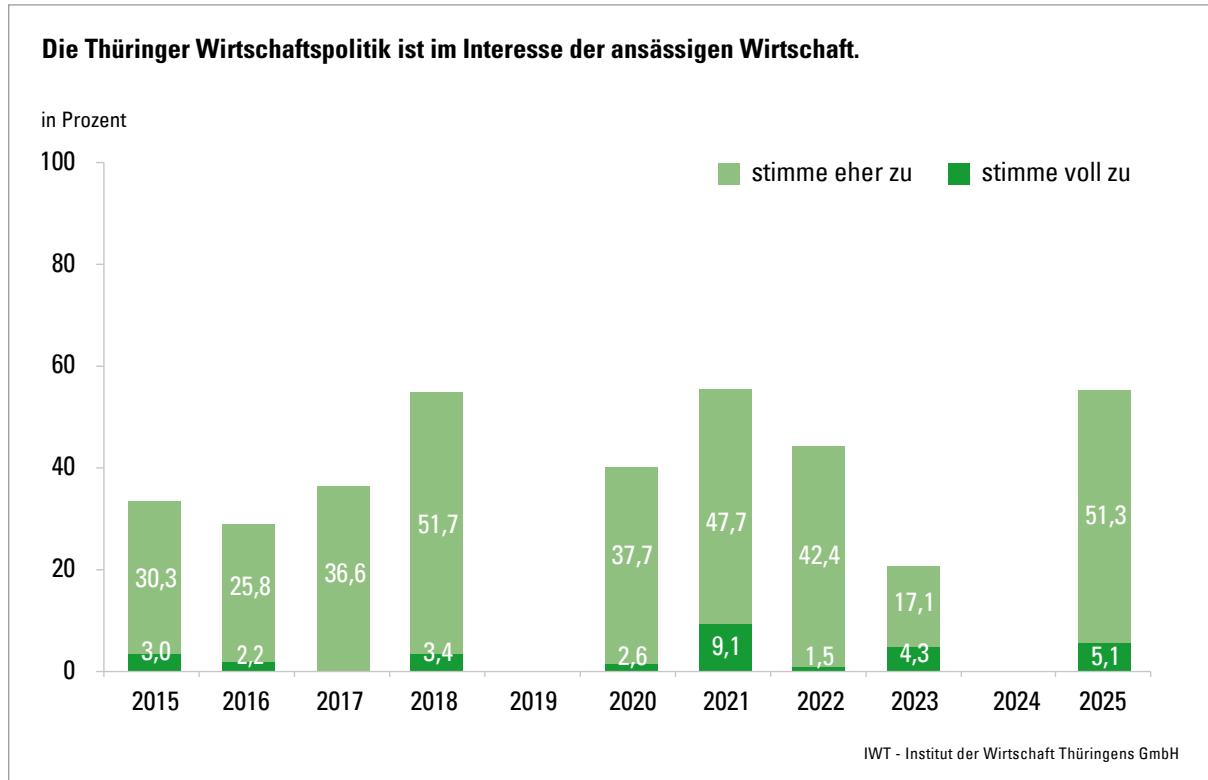


Abbildung 9: Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen – Einschätzung zur Thüringer Wirtschaftspolitik

Ebenfalls eine hohe Zustimmung erfährt die Aussage, dass die Thüringer Wirtschaftspolitik im Interesse der ansässigen Wirtschaft ist (Abbildung 9). Die Wirtschaftspolitik des Freistaates überzeugt 56,4 Prozent der Befragten, davon 5,1 Prozent voll. Dies ist nach dem Jahr 2021 der höchste Zustimmungswert und stellt zugleich die positivste Bewertung (eher und volle Zustimmung zusammengenommen) im Rahmen der Einschätzungen zu den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen durch die antwortenden Unternehmen dar.

Mit der Thüringer Wirtschaftspolitik werden von Seiten der Unternehmen aktuell, im Herbst 2025, große Hoffnungen verbunden.



Abbildung 10: Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen – Einschätzung zum Standortmarketing

Viel häufiger positiv als im Jahr 2023 wird auch das Standortmarketing der Landesregierung wahrgenommen (Abbildung 10). 42,3 Prozent der Antwortenden stimmt voll oder eher zu, dass dieses zu einem positiven Image der thüringischen Wirtschaft beiträgt. Damit findet eine Annäherung an die früheren Zustimmungswerte der Jahre 2022 und 2021 statt.

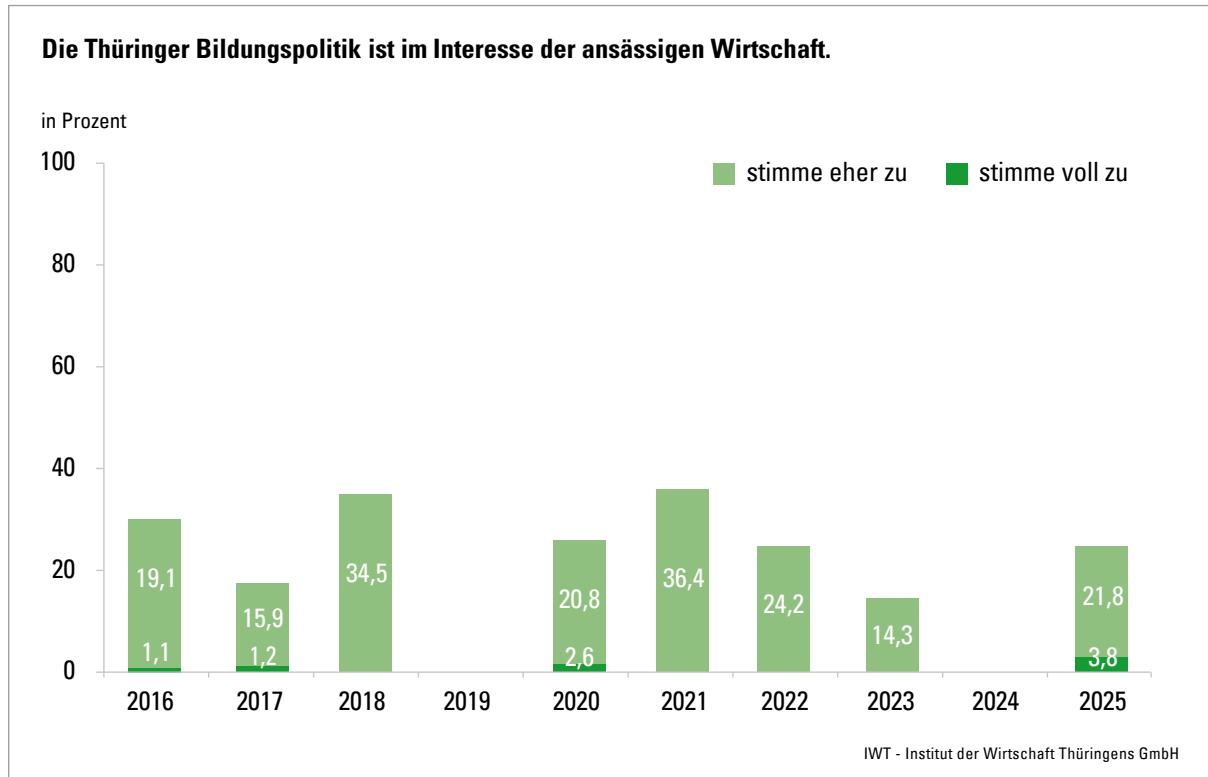


Abbildung 11: Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen – Einschätzung zur Bildungspolitik

Wie in der Vergangenheit erhält die Bildungspolitik (Abbildung 11) von den antwortenden Unternehmen die niedrigsten Zustimmungswerte. Lediglich 25,6 Prozent, also nur jedes vierte Unternehmen, stimmt der Aussage voll oder eher zu, dass die Thüringer Bildungspolitik im Interesse der Thüringer Wirtschaft ist. Damit ist klar, dass die große Mehrheit der antwortenden Unternehmen mit der Thüringer Bildungspolitik unzufrieden ist. Die Unternehmen haben hierbei vor allem im Blick, welcher Nachwuchs aus den Schulen in die Betriebe kommt.

3.4 Fachkräfte und Berufsausbildung

Wie bereits in den Einschätzungen zur gegenwärtigen wirtschaftlichen Lage und den Erwartungen für das kommende 1. Halbjahr 2026 dargestellt, ist die aktuelle Personalsituation vieler Unternehmen von einer gleichbleibenden Entwicklung gekennzeichnet. Die Mehrheit der Unternehmen hält ihren Personalbestand, ein Teil reduziert und nur ein geringer Teil der Unternehmen stellt neue Mitarbeitende ein. Ursächlich hierfür dürften die wirtschaftlichen Unsicherheiten und die genannten vielfältigen Herausforderungen sein, die überwiegend zu einem Abwarten und Aufschieben auch in Personalfragen führen.

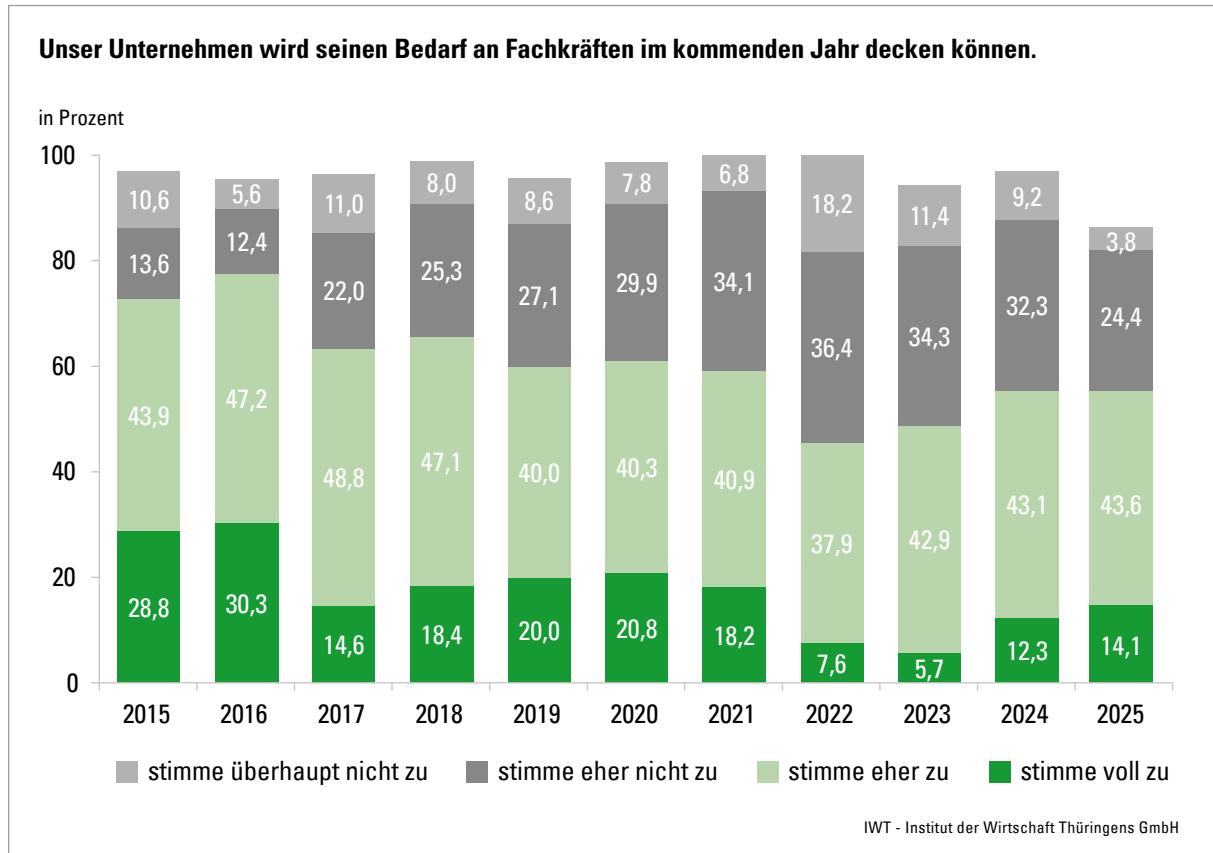


Abbildung 12: Fachkräfte und Ausbildung – Fachkräftedeckung im kommenden Jahr

Diese Beurteilung zeigt sich auch, wenn der Zeithorizont auf das komplette kommende Jahr erweitert und danach gefragt wird, ob die Unternehmen ihren Bedarf an Fachkräften decken können werden (Abbildung 12). Der Aussage, ihren Fachkräftebedarf im kommenden Jahr decken zu können, stimmten 14,1 Prozent der Befragten voll und weitere 43,6 Prozent eher zu.

Damit bewertet ein Teil der Unternehmen ihre unmittelbare Fachkräftesituation etwas positiver als 2024 und erkennbar besser als 2022 und 2023.

Angespannt schätzen demgegenüber 28,2 Prozent der Befragten ihre Fachkräftelage im kommenden Jahr ein, die der Aussage eher nicht oder überhaupt nicht zustimmen. Dieser Wert ist so niedrig wie seit 2016 nicht mehr. Gleichzeitig ist auffällig, dass die Gruppe der Unternehmen, die keine Angaben zur Fachkräftedeckung gemacht haben, im aktuellen Befragungsjahr größer ist als in der Vergangenheit. Hierfür dürften die aktuellen Unsicherheiten ursächlich sein, die in der Lageabfrage bereits Bestandteil waren.

Wird die Fachkräftebedarfsdeckung in den nächsten fünf Jahren in den Blick genommen, dreht sich das Ergebnis um und das Bild trübt sich im Vergleich zur kurzfristigen Betrachtung (weiter) ein (Abbildung 13). Über 47 Prozent der befragten Unternehmen stimmt hier der Aussage eher nicht oder überhaupt nicht zu, dass sie ihren Bedarf an Fachkräften im genannten Zeitraum bewältigen können. Die Herausforderungen der demografischen Entwicklungen werden, wie dies erneut bestätigt, in vielen Betrieben bereits heute in den Zusammensetzungen der Belegschaften gesehen, erkannt und bewertet.

Demgegenüber stehen 34,6 Prozent der Unternehmen, die der Aussage eher zustimmen sowie weitere 5,1 Prozent, die voll zustimmen und damit angeben, ihrem Bedarf gerecht zu werden. Mittel- und langfristig stellt die Fachkräftegewinnung weiterhin eine der größten Problemstellungen für die Thüringer Wirtschaft dar.

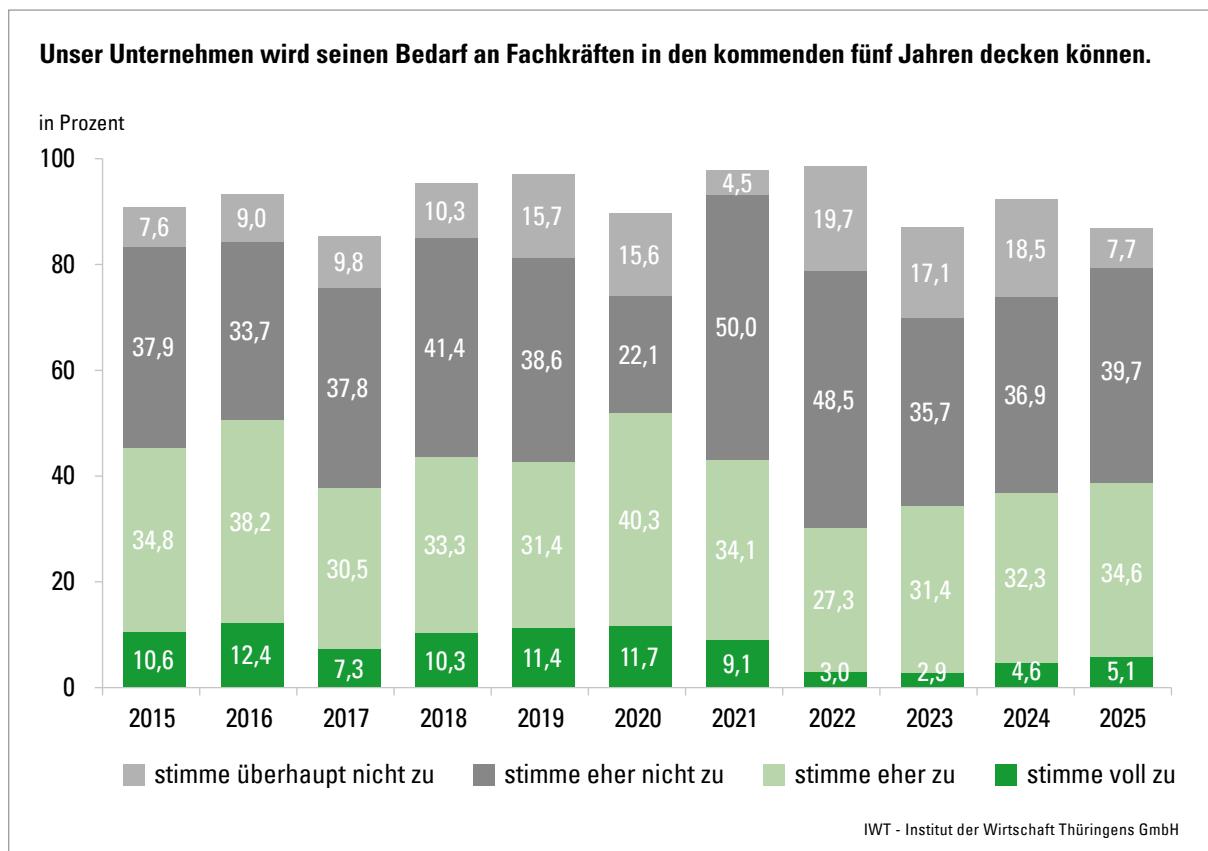


Abbildung 13: Fachkräfte und Ausbildung – Fachkräftedeckung in den kommenden fünf Jahren

Insofern ist es auch wenig verwunderlich, dass die befragten Thüringer Unternehmen, trotz der schwierigen wirtschaftlichen Umstände, weiterhin im Bereich der betrieblichen Ausbildung engagiert sind (Abbildung 14). Die Unternehmen setzen auf Ausbildung von Fachkräften, die sie aufgrund der demografischen Entwicklung am Arbeitsmarkt künftig immer schwerer finden werden und, wenn doch, im Unternehmen häufig nicht langfristig binden werden können.

57,7 Prozent der antwortenden Unternehmen geben an, dass sie mehr oder genauso viele Ausbildungsplätze wie im Vorjahr angeboten haben. Weitere 3,8 Prozent haben Ausbildungsplätze unterbreitet, aber in einem geringeren Umfang als im Vorjahr. Im Vergleich zu den Vorjahren hat sich die Gruppe der Unternehmen, die Ausbildungsplätze angeboten haben, im Jahr 2025 etwas verringert. Die Anzahl bewegt sich aber nach wie vor auf einem hohen Niveau. Der Rückgang kann den eher vorsichtigen wirtschaftlichen Erwartungen geschuldet sein, aber auch der Tatsache, dass trotz vielfältiger Bemühungen von Unternehmen und weiteren Akteuren viele Ausbildungsstellen in Thüringen nicht besetzt werden. 34,6 Prozent der Unternehmen sagen, dass sie keine Plätze im aktuellen Ausbildungsjahr zur Verfügung gestellt haben.

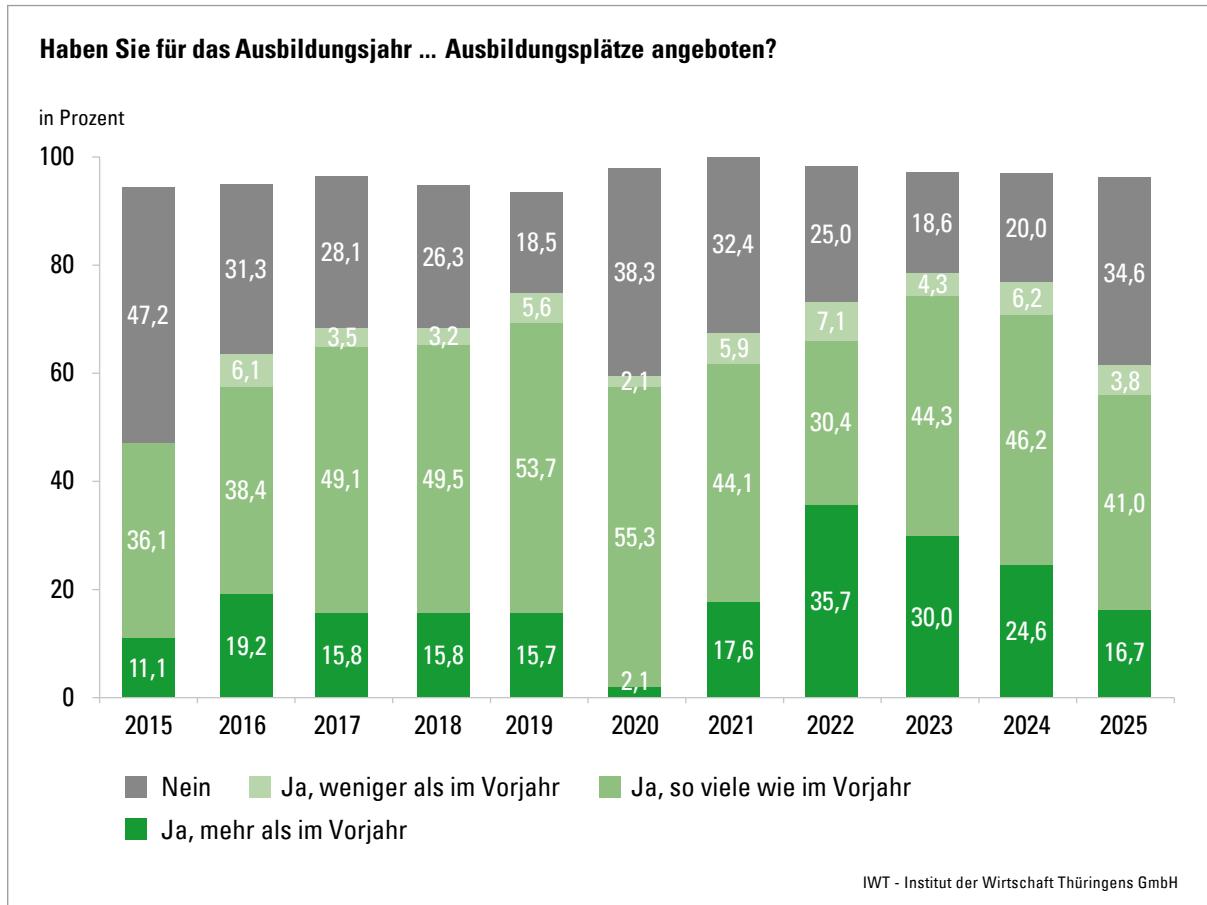


Abbildung 14: Ausbildung und Fachkräfte – Angebot an Ausbildungsplätzen

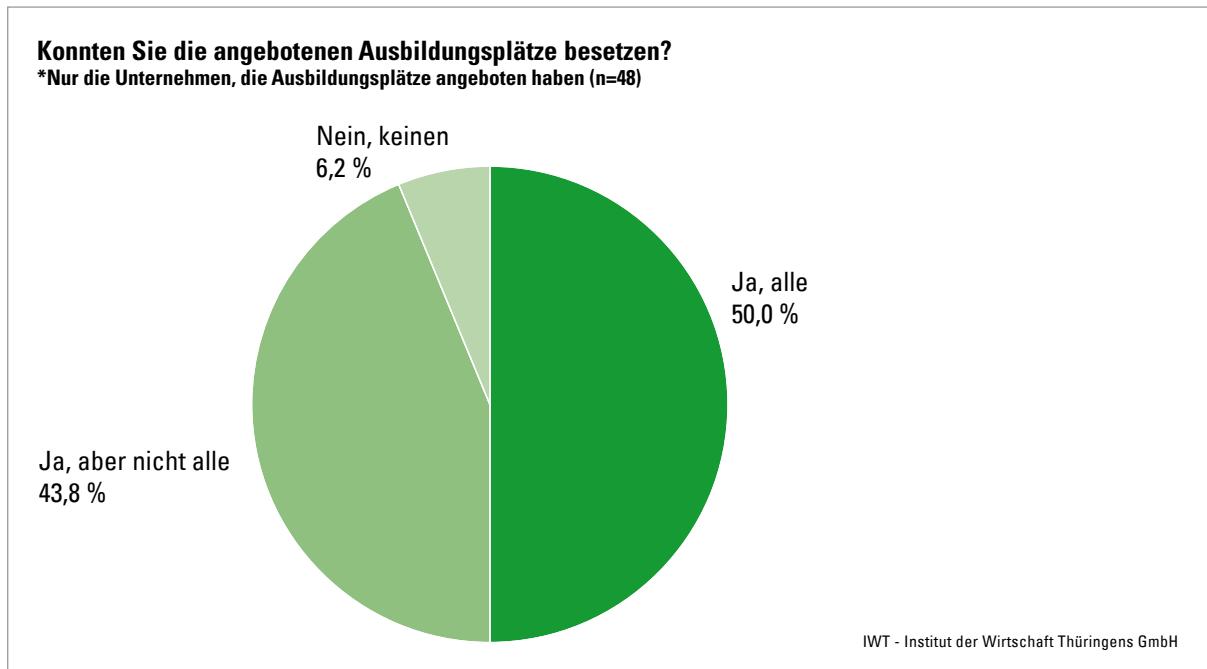


Abbildung 15: Ausbildung und Fachkräfte – Besetzung angebotener Ausbildungsplätze

Nach wie vor stellt die Besetzung der Ausbildungsplätze für rund die Hälfte der Unternehmen eine Schwierigkeit dar (Abbildung 15). 6,3 Prozent der Unternehmen, die Ausbildungsstellen angeboten haben, konnten keinen ihrer Plätze besetzen. Weitere 43,8 Prozent der antwortenden Betriebe fanden nicht für alle Plätze Auszubildende. Erfolgreiche Besetzungen aller Ausbildungsangebote verzeichneten 50,0 Prozent der Unternehmen.

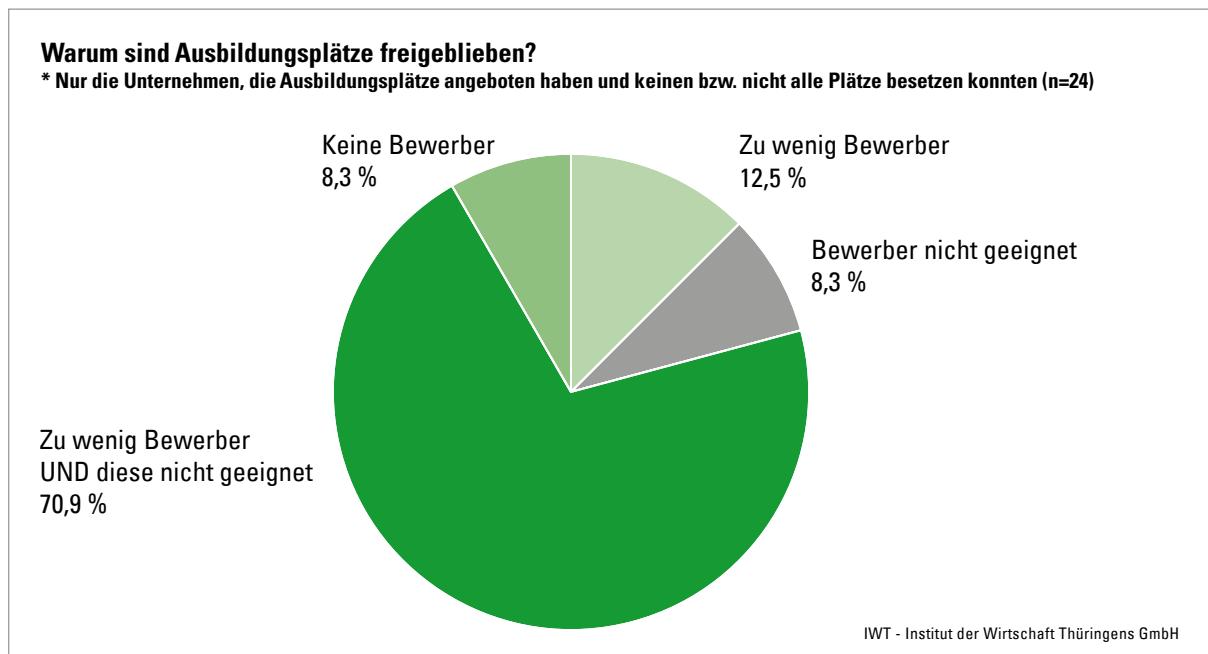


Abbildung 16: Ausbildung und Fachkräfte – Gründe für die Nichtbesetzung von Ausbildungsplätzen

Bei den Gründen, warum vakante Ausbildungsplätze nicht mit Auszubildenden besetzt werden konnten (Abbildung 16), dominiert mit 70,9 Prozent der Antworten die Kategorie, dass es zu wenige Bewerber und diese nicht geeignet waren. Daneben gaben 8,3 Prozent der Befragten an, dass sie überhaupt keine Bewerbungen erhalten haben. Bei weiteren 12,5 Prozent der Unternehmen meldeten sich zwar Bewerber, aber in zu geringer Anzahl. Für 8,3 Prozent der Unternehmen ist die mangelnde Eignung der Bewerber der Grund für die Nichtbesetzung.

Die Frage nach der Ausbildungsfähigkeit der Bewerber (Abbildung 17) bewerten die antwortenden Unternehmen so zurückhaltend wie noch nie in den vorliegenden Befragungsjahren (grüne Balkenteile). Nur noch 24,4 Prozent der Befragten beurteilt die Eignung als "gut", kein Unternehmen als "sehr gut". Demgegenüber stehen mehr als ein Drittel (33,8 Prozent), die die Ausbildungsfähigkeit generell als "eher schlecht" einschätzen. Hinzu kommen 14,1 Prozent, die sie als "schlecht" bezeichnen.

Insgesamt stellt dies eine spürbare Verschlechterung der Einschätzungen zur Ausbildungsfähigkeit von Bewerbern gegenüber der Vergangenheit dar, in der die Beurteilungen stabil waren. Über die Gründe kann an dieser Stelle nur spekuliert werden (Schulsystem, Social-Media-Konsum, Corona-Generation auf dem Ausbildungsmarkt und so weiter). Diese Entwicklung gilt es im Blick zu behalten. Aus anderen Unternehmensbefragungen in Thüringen ist bekannt, mit welchen Anstrengungen und Instrumenten Thüringer Unternehmen am Übergang Schule Wirtschaft einerseits für sich werben und anderseits beim Nachwuchs nachbessern, um einen erfolgreichen Berufsweg zu bahnen.

Schließlich geben 35,9 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie bedarfsdeckend ausbilden (Abbildung 18). In 16,7 Prozent der Unternehmen reicht die Anzahl der Auszubildenden bereits nach heutiger Einschätzung nicht für den künftigen Bedarf. 7,7 Prozent der antwortenden Unternehmen bildet hingegen über den absehbaren Bedarf aus.

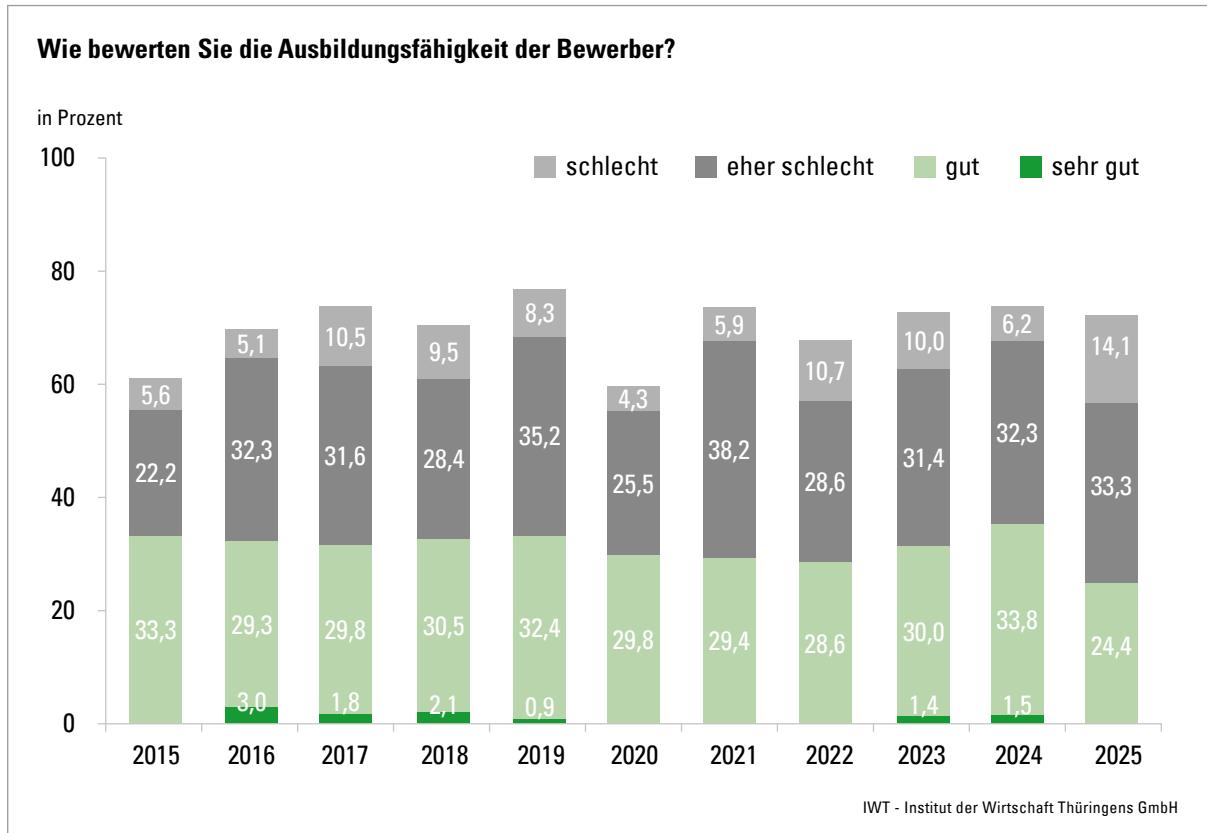


Abbildung 17: Ausbildung und Fachkräfte – Bewertung der Ausbildungsfähigkeit

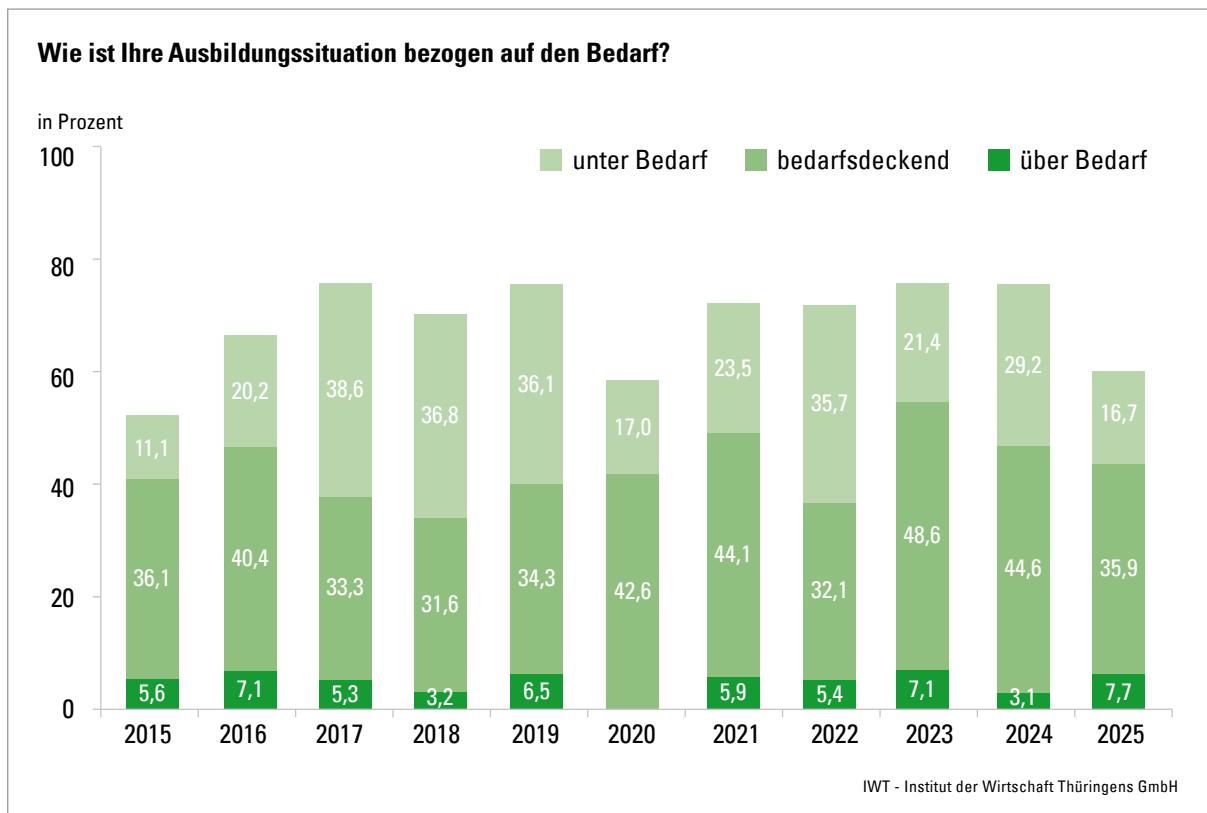


Abbildung 18: Ausbildung und Fachkräfte – bedarfsbezogener Ausbildungsumfang

4. Umfrage zur Leistung: Motivation und Bereitschaft

Die Jahresumfrage zur "Leistung: Motivation und Leistungsbereitschaft" greift wichtige Aspekte, Fragen und Antworten zum Thema Leistung auf, die in den vorausgegangenen Thüringer Erfolgsgeschichten, Band 15 (2025), aus elf Thüringer Mitgliedsbetrieben der Thüringer Arbeitgeberverbände VMET, AGVT und ANGT, August 2025 beschrieben wurden. In den Beiträgen wird deutlich, wie facettenreich das Thema ist.

In allen Beiträgen wird das Thema Leistung aus zwei wesentlichen Perspektiven beleuchtet: die Leistung des Beschäftigten und der Beschäftigten im Team und die Leistung des Unternehmens für die Beschäftigten, die Kunden und weitere Anspruchsgruppen. Alle elf Beiträge haben die Arbeitsleistung im Blick und gehen dabei über eine rein monetäre beziehungsweise finanzielle Betrachtung weit hinaus. Schließlich wird regelmäßig eine dritte Perspektive ergänzt, die Leistung des Unternehmens für die Gesellschaft, zum Beispiel als Arbeitgeber und als verantwortlicher Impulsgeber für soziales Engagement in der Region oder Stadtgesellschaft.

Damit gaben die elf Thüringer Erfolgsgeschichten viele wichtige Impulse für die Gestaltung des Fragebogens, die Formulierung der Fragen und der möglichen Antwortvorgaben in der Jahresumfrage 2026.

4.1. Leistung und Leistungsbereitschaft

Beim Thema Leistung denken fast alle Befragten, die sich an der Erhebung beteiligten und antworteten, stark oder sehr stark an Qualität, Kundenzufriedenheit und Engagement/Einsatzbereitschaft (Abbildung 19). Damit stehen qualitative Einschätzungen zur Bewertung der Leistung vorn. Dicht gefolgt von den beiden Antworten: funktionierende Teams und, quantitativ messbar: Umsatz. Diese beiden Antworten gaben jeweils vier von fünf Antwortenden. Etwa zwei Drittel denken sogar sehr stark an Qualität und ebenso zwei Drittel sehr stark an Kundenzufriedenheit, gut ein Drittel jeweils immerhin noch stark. Nur jeder vierte Teilnehmer denkt sehr stark an Umsatz, kaum mehr als jeder vierte sehr stark an Gewinn. Offensichtlich besteht auch bei Größen, die quantitativ messbar sind, die Herausforderung, das Ergebnis einzelnen Personen eindeutig zuzuordnen.

An die Erreichung vorgegebener Ziele, die direkt mit dem einzelnen Individuum verbunden sind, denken drei von vier Antwortenden stark oder sehr stark. Wie das Gewinnziel werden in gleichem Maße die Wettbewerbsposition sowie die Befolung von Regeln und Standards genannt. Das zeigt den hohen Stellenwert der sogenannten Compliance auch in der Bewertung von Leistung. Etwas mehr noch als an ein Gewinnziel wird stark oder sehr stark an Umsatzziel gedacht. Die Größe des Betriebs wird dagegen nur von wenigen Antwortenden als Maß für die Leistung im Betrieb berücksichtigt.

Etwa die Hälfte denkt beim Thema Leistung in ihrem Betrieb stark oder sehr stark an fertige Teile pro Zeiteinheit. Darin kommt zum Ausdruck, dass der Anteil des produzierenden Gewerbes unter den Antwortenden hoch ist.

In der Relativierung, woran sie beim Thema Leistung im Betrieb denken, nehmen innovative Güter und Dienstleistungen einen eher nachrangigen Platz ein. Jeder Fünfte denkt stark daran, ein Drittel noch stark. Das liegt sicherlich auch in der besonderen Wirtschaftsstruktur Thüringens begründet. Im bundesweiten Vergleich fehlen in Thüringen große Unternehmen mit ihren Firmensitzen und Forschungsabteilungen. Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) beschränken sich eher auf Kooperationen mit externen Forschungseinrichtungen. Viele Unternehmen im Verbund mit anderen Unternehmen außerhalb Thüringens, arbeiten primär die gestellten Vorgaben der Zentrale ab.

Deutlich stärker liegt der Blick auf den Kunden, der Qualität und anderen gesteckten Zielen. Eine zentrale und permanente Frage in den Unternehmen ist die Frage nach den Kundenwünschen: Was wollen unsere Kunden? Danach erst die Frage: Was sind sie bereit, dafür zu zahlen. Dann die Frage, wie die kaufkräftige Nachfrage bedient werden kann. In den aktuell sehr bewegten Zeiten mit Lieferengpässen und Lieferausfällen sind sowohl Produktanpassungen als auch Preisanpassungen zu beobachten.



Abbildung 19: Leistung und Leistungsbereitschaft – Bedeutung von Leistung im Unternehmen

Nachdem in der Frage, woran beim Thema Leistung gedacht wird (Abbildung 19), die Antworten Engagement/Einsatzbereitschaft und funktionierende Teams relativ weit oben rangieren, folgt passend die Frage, wie die Entwicklung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden im Betrieb beurteilt wird (Abbildung 20). Der Blick der Befragten richtet sich dabei noch stärker in den Betrieb hinein auf ihre Beschäftigten als einzelne Individuen, als Teams und als Belegschaft insgesamt.

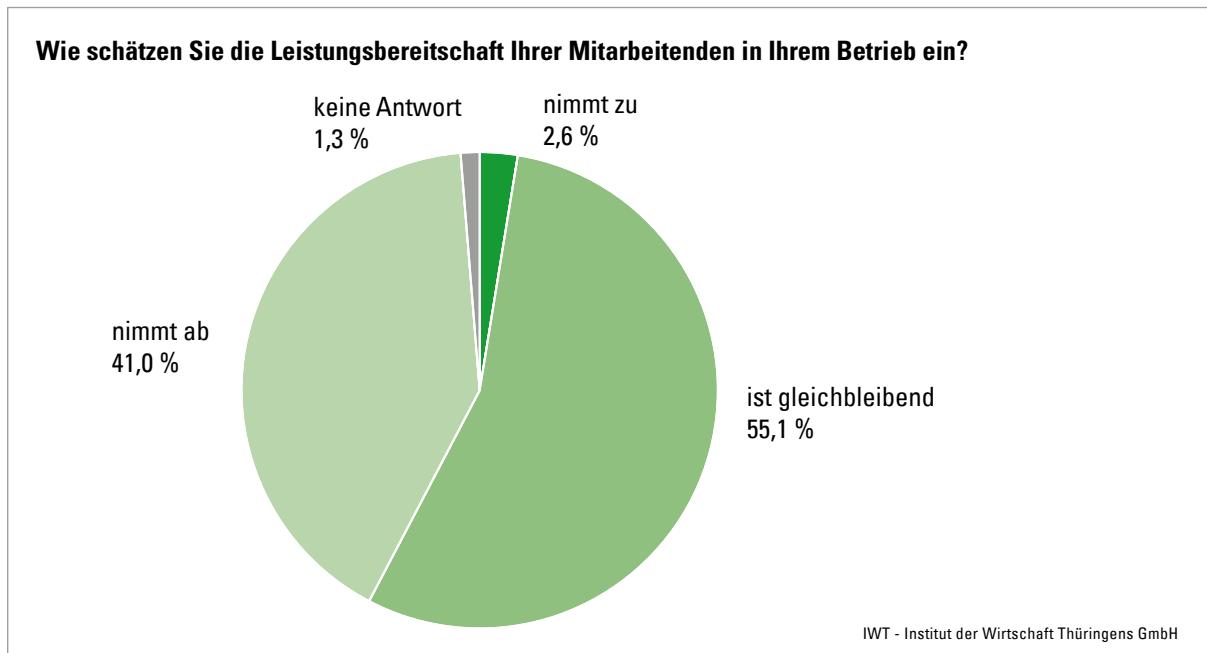


Abbildung 20: Leistung und Leistungsbereitschaft – Einschätzung zur Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter

Mehr als die Hälfte äußert die Einschätzung (Abbildung 20), dass die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter gleichbleibend ist. Mehr als ein Drittel konstatiert eine abnehmende Leistungsbereitschaft. Kaum jemand gelangt zu der Bewertung, dass die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter zunimmt. Das regt zur nächsten Frage an, wie die Befragten einschätzen, wofür ihrer Einschätzung nach es sich für ihre Mitarbeiter lohnt, Leistung zu erbringen (Abbildung 21).

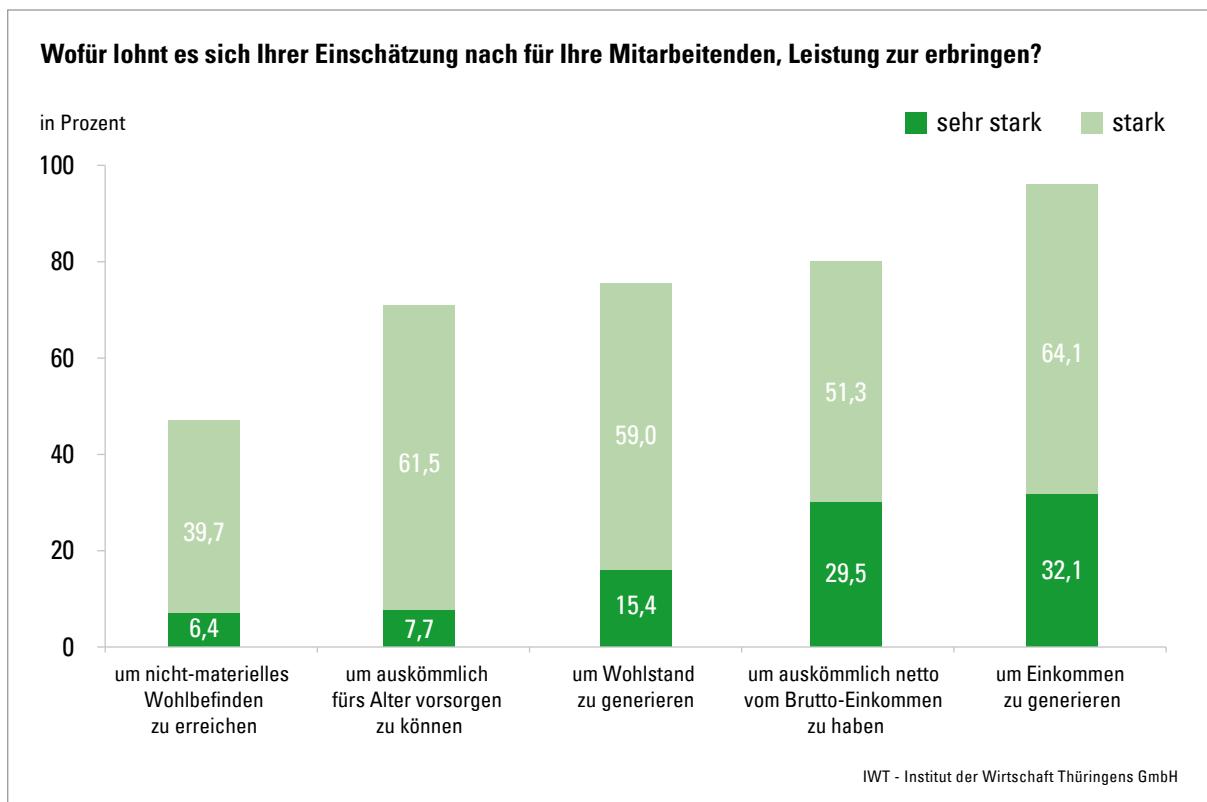


Abbildung 21: Leistung und Leistungsbereitschaft – Gründe der Leistungserbringung

Auf die Fragen nach ihrer persönlichen Einschätzung, wofür es sich für ihre Mitarbeitenden lohnt, Leistung zu erbringen (Abbildung 21), antworten fast alle: Sehr stark oder stark, um Einkommen zu generieren. Damit wird die finanzielle Leistung in Form des Einkommens als wichtigster Grund zur Arbeit in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis gesehen. Vier von fünf antworten: Stark oder sehr stark, um auskömmlich netto vom Brutto-Einkommen zu haben. Damit ist klar, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer zumeist auch die Abzüge für Steuern und Sozialversicherungen im Blick haben. Nicht weiter hinterfragt wurde, ob zum sogenannten Brutto-Einkommen (das Arbeitnehmer-Brutto) auch die Arbeitgeberbeiträge zu den Sozialversicherungen berücksichtigt werden, also insgesamt die Gesamtkosten (das Arbeitgeber-Brutto).

Drei Viertel der Antwortenden (74,4 Prozent) schätzt ein, dass ihre Mitarbeitenden auch die gesamtwirtschaftliche Bedeutung, um Wohlstand zu generieren, im Blick haben. Letztlich kann nur verteilt werden, was produziert wurde, wobei die Verteilung (beziehungsweise Distribution) wiederum Rückwirkungen auf die Produktion (beziehungsweise Allokation) hat, also in der Vorbereitung von finanzpolitischen Entscheidungen zusammengedacht werden müssen.

Die Berücksichtigung der Sozialabgaben bestätigt sich auch darin, dass drei Viertel antworten, dass es sich ihrer Einschätzung nach für ihre Mitarbeitenden lohnt, Leistung zu erbringen, um auskömmlich fürs Alter vorsorgen zu können. In Krisenzeiten und angesichts des demografischen Wandels gewinnt die private Vorsorge an Bedeutung, was hier dieser Beantwortung zuträgt.

Fast die Hälfte hat auch nicht-materielles Wohlbefinden, wofür es sich für ihre Mitarbeitenden lohnt, mit im Blick. Intrinsische Arbeitsmotive und nicht-finanzielle Arbeitsanreize stehen offenbar deutlich im Hintergrund. Obwohl die Antworten "Einkommen" und "auskömmlich netto" im Vergleich zur Antwort "nicht-materielles Wohlbefinden" beide jeweils deutlich häufiger als lohnend eingeschätzt werden, stehen nicht-materielle Instrumente zur Unterstützung der Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden vorn an (Abbildung 22).

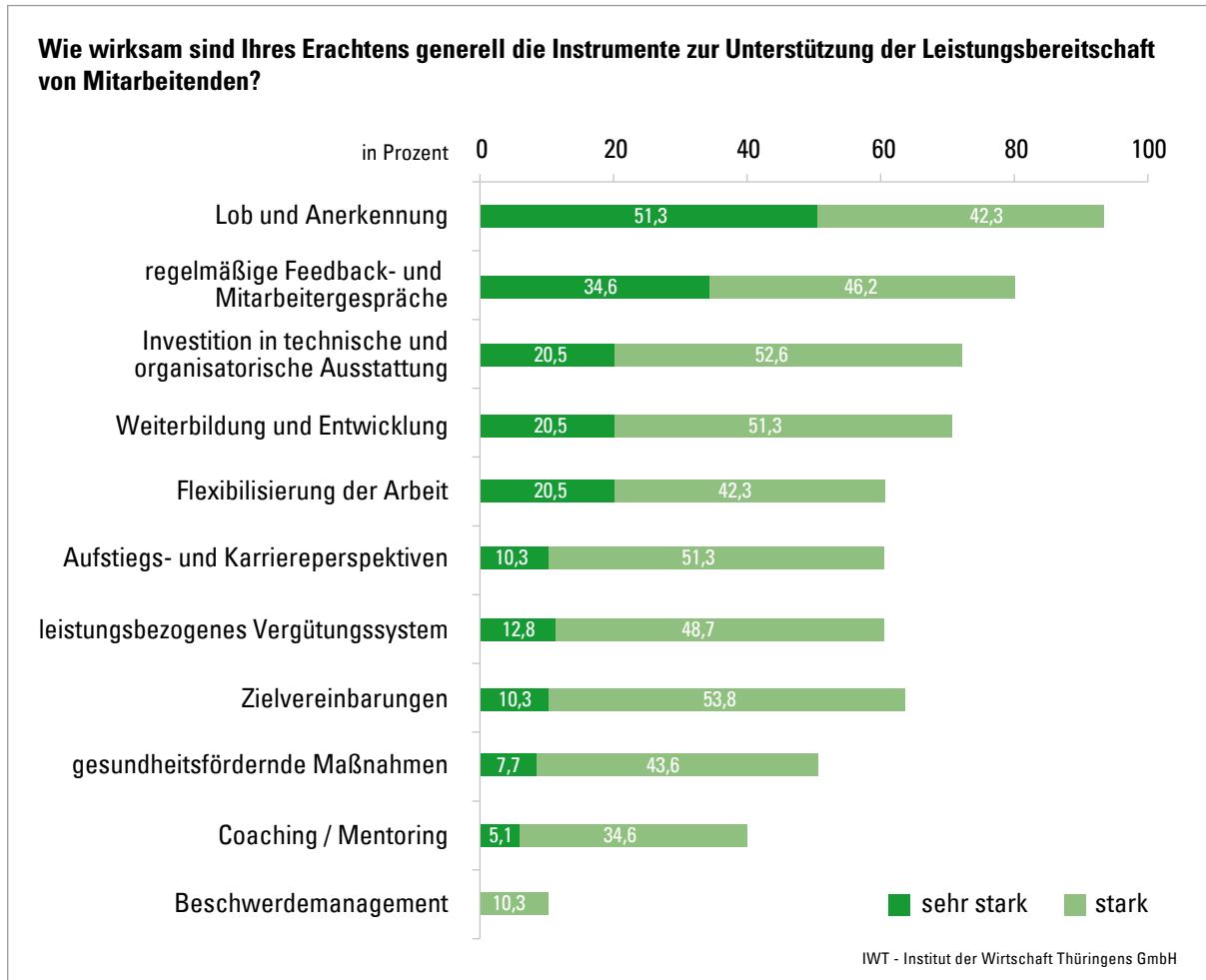


Abbildung 22: Leistung und Leistungsbereitschaft – Einschätzung zur Wirksamkeit von Instrumenten der Unterstützung der Leistungsbereitschaft

An vorderster Stelle werden nicht-finanzielle Instrumente wie Lob und Anerkennung sowie regelmäßige Feedback- und Mitarbeitergespräche genannt (Abbildung 22). Gefolgt von entgeltähnlichen Instrumenten und Leistungen wie die Investition in die technische und organisatorische Ausstattung, die Weiterbildung und Entwicklung der Arbeitnehmer und die Flexibilisierung der Arbeit. Die übrigen Antwortvorgaben, wie ein leistungsbezogenes Vergütungssystem und Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten, stehen dahinter zurück, sehr weit insbesondere in der Einschätzung als sehr stark wirksam.

Den Einschätzungen zur Wirksamkeit der in den Antwortvorgaben genannten Instrumente zur Unterstützung der Leistungsbereitschaft (Abbildung 22) folgt die Frage (Abbildung 23): Welche der genannten Instrumente setzen Sie tatsächlich ein, um die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden zu fördern?



Abbildung 23: Leistung und Leistungsbereitschaft – Einsatz von Instrumenten der Förderung von Leistungsbereitschaft

Nahe den Einschätzungen zur Relevanz der Instrumente (Abbildung 22) werden die Instrumente auch eingesetzt (Abbildung 23). Am häufigsten genannt werden wieder die nicht-finanziellen Instrumente wie Lob und Anerkennung sowie regelmäßige Feedback- und Mitarbeitergespräche, dicht gefolgt von entgeltähnlichen Instrumenten und Leistungen wie Investition in die technische und organisatorische Ausstattung, Weiterbildung und Entwicklung und Flexibilisierung der Arbeit.

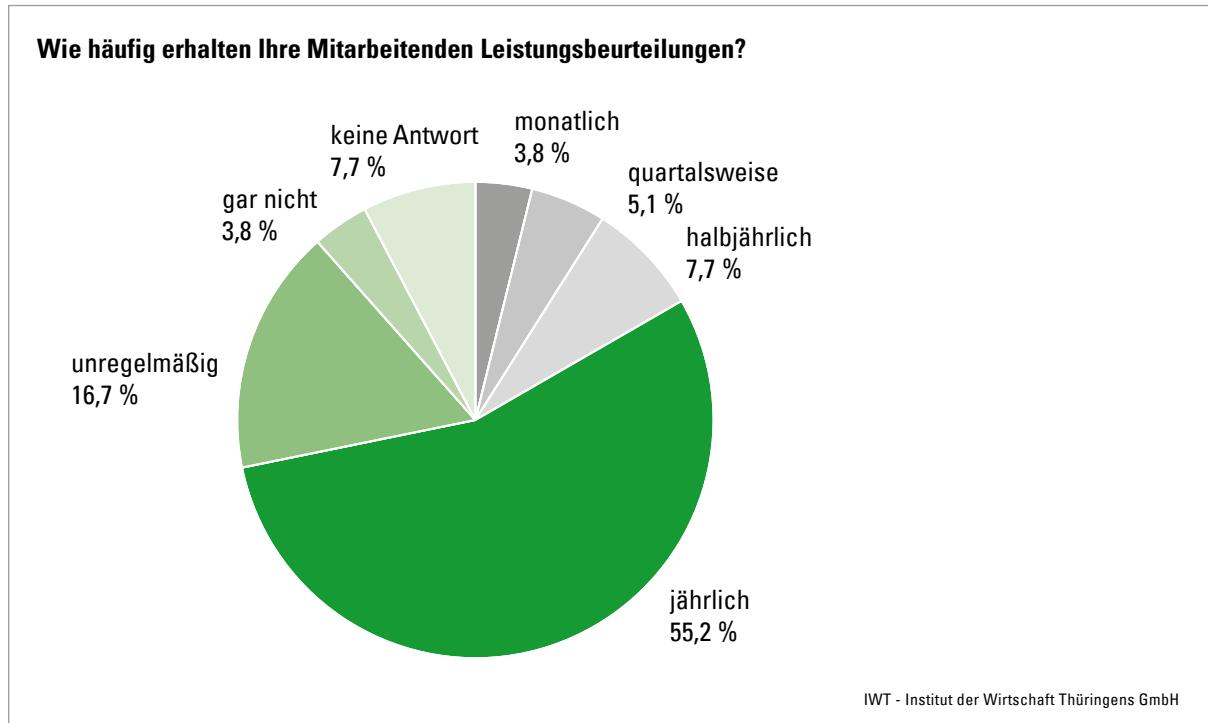


Abbildung 24: Leistung und Leistungsbereitschaft – Häufigkeit der Messung von Leistung im Unternehmen

In fast allen Unternehmen bekommen Beschäftigte eine Beurteilung ihrer Arbeitsleistung (Abbildung 24). In etwas mehr als der Hälfte der antwortenden Unternehmen erhalten die Mitarbeitenden jährlich eine Leistungsbeurteilung. In jedem sechsten Unternehmen wird unregelmäßig beurteilt. Unterjährige Leistungsbeurteilungen (monatlich, quartalsweise oder halbjährlich) sind eher die Ausnahme.

Damit stellt sich die Frage nach der Grundlage oder Messlatte für die Beurteilung der Leistung der Mitarbeitenden, wie Leistung im Betrieb gemessen wird (Abbildung 25).

In zwei von drei Unternehmen findet die Leistungsbemessung beziehungsweise Ermittlung der Arbeitsleistung in Leistungsbeurteilungen/Mitarbeitergesprächen statt. Jedes zweite Unternehmen pflegt Leistungskennzahlen (Abbildung 25). Ebenfalls in jedem zweiten Betrieb werden Zielvereinbarungen getroffen und zur Messung der Leistung herangezogen. In fast jedem zweiten Betrieb werden Krankenstand/Fluktuation berücksichtigt, gefolgt von Teamziele/Projekterfolge und Mitarbeiterbefragung.

Nur in jedem dritten Unternehmen werden fertige Teile pro Zeiteinheit als Leistungsmaß gezählt. Wie bereits aus den Antworten zur Frage: Woran denken Sie beim Thema Leistung in Ihrem Betrieb?, hervorging, werden mehrheitlich andere, vor allem auch nicht-quantitative Kriterien zur Leistungsbemessung herangezogen.

In jedem vierten Unternehmen zählen die Ergebnisse von Kundenbefragungen, um die Leistung im Unternehmen zu messen, in jedem sechsten findet keine standardisierte Leistungsmessung statt. Alles in allem lassen die Antworten erkennen, dass die Leistungsmessung stärker auf der individuellen Ebene der einzelnen Mitarbeitenden ansetzt als auf Teamebene (Abbildung 25). Deshalb interessieren im weiteren Verlaufe die Einschätzungen der Arbeitgeber zu den individuellen Arbeitsmotiven ihrer Mitarbeitenden.



Abbildung 25: Leistung und Leistungsbereitschaft – Art der Leistungsmessung im Unternehmen

4.2 Leistung und Motivation

Wie einleitend bereits dargelegt, wird in der Arbeitspsychologie zwischen extrinsischen und intrinsischen Arbeitsmotiven unterschieden. Die Arbeitsanreize zur Steigerung der extrinsischen Motivation können finanzieller und nicht-finanzieller Natur sein. Die intrinsische Arbeitsmotivation der Beschäftigten lässt sich zum Beispiel im Teamgeist, im Arbeitsklima und in der Unternehmenskultur pflegen und weiterentwickeln.

Deshalb interessieren nun die Einschätzungen der Arbeitgeber, wie sich Leistung und Motivation ihrer Mitarbeitenden im Vergleich zur Vergangenheit entwickelt haben (Abbildung 26).

Insgesamt bescheinigt die Hälfte ihren Mitarbeitenden eine gleichbleibende Motivation, ein Drittel sieht weniger Motivation als in der Vergangenheit.

Mehr geworden ist nach Einschätzung einer großen Mehrheit der antwortenden Arbeitgeber das Anspruchsenken der Beschäftigten. Drei Viertel geben an, dass Ansprüche an Arbeitgeber mehr geworden sind. Keiner anderen Antwortvorgabe wird von einem so großen Anteil der Antwortenden bescheinigt, mehr geworden zu sein. Mit großem Abstand folgen Flexibilität und Anpassung, die von jedem Zehnten angeführt werden, dass sie mehr geworden sind.

Auffallend häufig als weniger geworden beurteilt werden Erfindergeist und Innovationen, gesellschaftliche Verantwortung sehen, Anstrengung und Arbeitseinsatz sowie das Empfinden, dass Leistung zur Altersvorsorge lohnt. Etwas über die Hälfte schätzt ein, dass Erfindergeist und Innovationen weniger geworden sind. Das stimmt betrüblich, weil mit fehlenden Innovationen eine wichtige Grundlage für volkswirtschaftliches Wachstum und das Erreichen neuer

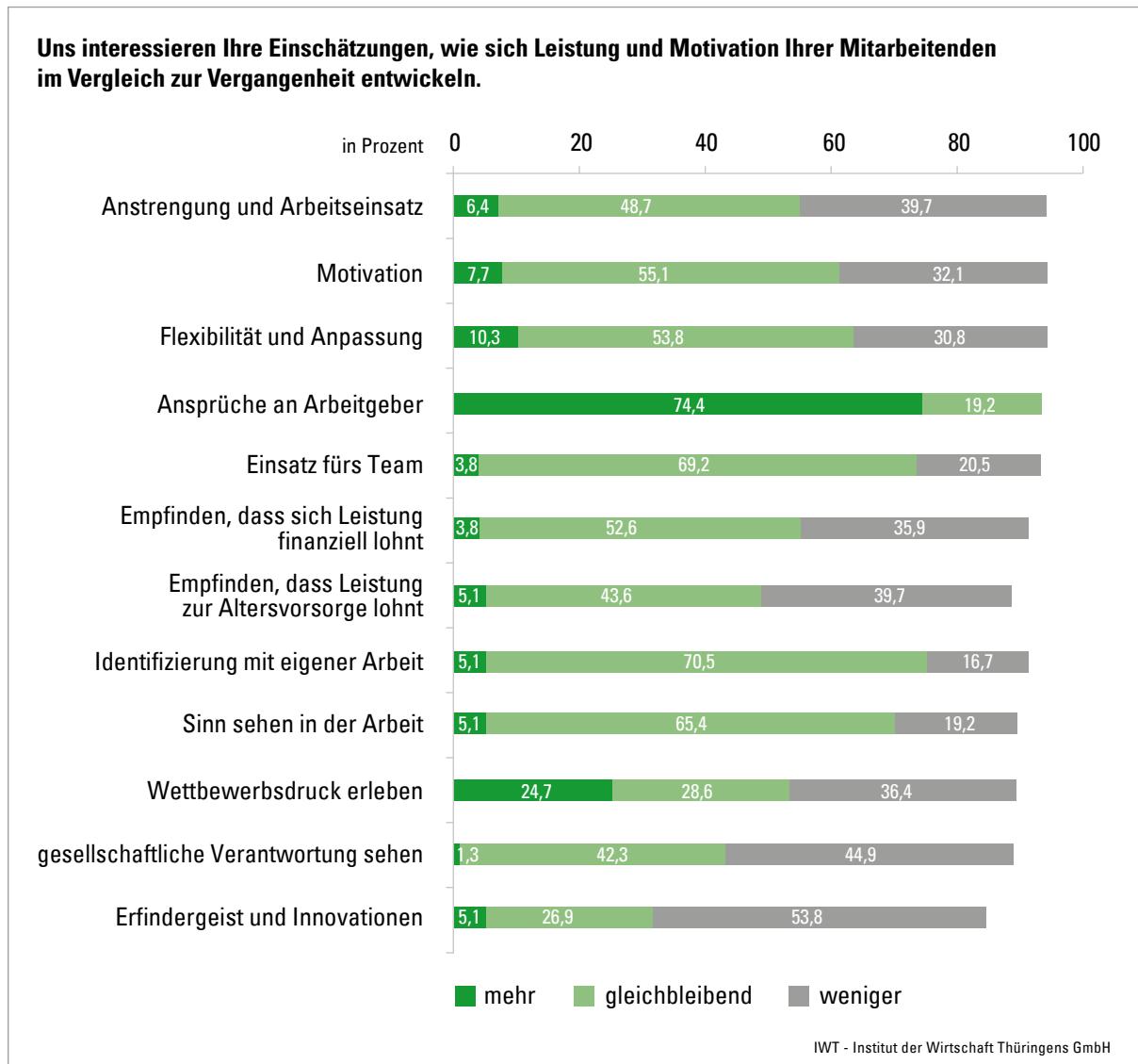


Abbildung 26: Leistung und Motivation – Einschätzung zur Entwicklung und Motivation von Mitarbeitenden

Wachstumspfade in Thüringen fehlt, mit denen zusätzlicher Wohlstand einhergehen kann. Nur ein Viertel antwortet, dass Erfindergeist und Innovationen gleichbleibend sind, kaum ein Arbeitgeber antwortet: mehr geworden. Knapp die Hälfte konstatiert, dass gesellschaftliche Verantwortung weniger geworden ist, die andere Hälfte bescheinigt: gleichbleibend geblieben.

Jenseits dieser Veränderungen kommt der intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden aus dem Blickwinkel der antwortenden Arbeitgeber unverändert Bedeutung zu. Drei Viertel beurteilen die Identifizierung der Mitarbeitenden mit der eigenen Arbeit, zwei Drittel das Sinnsehen in der Arbeit als gleichbleibend. Jeweils weniger als ein Fünftel sagt, dass diese Eigenschaften weniger als in der Vergangenheit ausgeprägt sind. Mehr als zwei Drittel gelangen außerdem zu der Einschätzung, dass der Einsatz fürs Team gleichbleibend bestehen geblieben ist.

Im Anschluss daran wurde gefragt: Was sind für Sie in Ihrem Betrieb die größten Herausforderungen der Leistungssteuerung? Die Antworten darauf streuen sehr breit, wiederholen sich aber in Teilen, was folgende Kategorisierung nahelegt:

1. Leistung auf der individuellen Arbeitsebene der einzelnen Mitarbeitenden:

"Motivation der Mitarbeiter"

"Sinkendes Bildungsniveau"

"Allen gerecht zu werden"

"Generation Z" ist mehr und mehr am Start. Früher hat man sein Privatleben um das Berufsleben herum organisiert und danach ausgerichtet. Heute ist es vice versa: Die junge Generation organisiert ihr Arbeitsleben um das Privatleben herum, was im zentralen Mittelpunkt steht. Unsinn wie "mobiles Office" in Entwicklungs-Teams, die zusammenarbeiten müssen, hilft dabei auch noch."

"Die unterschiedlichen Einstellungen zu Leistung/Arbeit. Die ältere Generation 50+ hat in der Nachwendezeit vielmals auf Montage +60h und mehr Stunden pro Woche gearbeitet. Diese sind froh und zufrieden, Industriearbeitsplätze mit geregelten Arbeitszeiten zu haben. Bei den <50 Jahren ist das Arbeiten in der Industrie schon ein schlechter Job. Standardisierte Arbeitsabläufe und Schichtarbeit führen schon zu Unbehagen. Diese unterschiedlichen Einstellungen zu verbinden und zusammenzubringen ist nicht einfach und fordert alle Führungsebenen heraus. Das gleiche Ziel und eine gute Unternehmenskultur kann hier Abhilfe schaffen. Dies ist eine der Herausforderungen der Leistungssteuerung."

"Permanente Motivation beziehungsweise Leitung, wie bei einem Selbstständigen. Das Bewusstsein eines Angestellten, dass die "soziale Hängematte" immer auffängt ist immer da. Mehr zu machen, um beispielsweise finanziell besser da zu stehen, wird kaum wahrgenommen, da der Staat von dem Zusätzlichen mehr wegnimmt."

"Fähigkeit, sich schnell und flexibel an Veränderungen des Marktes, der Kunden und aus der digitalen Transformation anzupassen."

"Messbarkeit der individuellen Leistung"

"Die Abstufungen bei den Mitarbeitern bei einer Range des Leistungsentgeltes"

2. Arbeitsumfeld der Mitarbeitenden im Betrieb:

"Wenig Vergleichbarkeit bei unterschiedlichen Tätigkeiten"

"Selbst wenn die Mitarbeiter leisten wollen, steht ihnen mitunter der marode Maschinenpark hindernd im Weg, der durch hohe Ausfälle die Leistung bricht."

"Keine Vergleichbarkeit der einzelnen Tätigkeiten"

3. Leistungsdenken in Gesellschaft, Politik und öffentlicher Verwaltung:

"Unsere Null-Bock-Gesellschaft, welche sich mittlerweile durch alle Altersgruppen zieht."

"Gesamtgesellschaftliche Demotivation spiegelt sich in Belegschaft wider."

"Die größten Herausforderungen sind dafür gerechte Maßnahmen durchzuführen und immer wieder zu motivieren, dass sich Arbeit und somit Leistungserbringung lohnt und alle in der Gesellschaft davon partizipieren."

"Wir brauchen aus allen Bereichen der Gesellschaft den Ruck. Das muss endlich auch beim öffentlichen Dienst und den Beamten ankommen. Überstunden sind kein Makel, wie es in der Presse immer dargestellt wird (zum Beispiel bei Polizisten). Wer weiterkommen will, muss dafür etwas tun und nicht auf die nächste politische Erhöhung von Mindestlohn und damit auch verbunden der Tarifentgelte warten. Das Warten, dass jemand anderes es macht, muss ein Ende haben: Wir brauchen weniger DSGVO, mehr Leistungsprüfungen, Wissensprüfungen, Qualitätsprüfungen. Aber das wird von der Politik, den Gewerkschaften bis hin zu Betriebsräten alles verteufelt. Da muss der Staat jetzt mit Effizienz voran gehen."

"Wirtschaftlicher Rahmen und politische Situation"

4. Arbeitsmarktinstitutionen:

"Betriebsräte und Gewerkschaften, die gegen jedwede Leistungsmessung sind und eine Vergleichbarkeit der Beschäftigten zum Thema Arbeitsergebnisse und Leistung konterkarieren. Auch die deutsche Rechtsprechung ist gegen jede Art von Leistungsmessung. Aus meiner Sicht brauchen wir aber dringend einen stärkeren Leistungsgedanken, sowohl bei Arbeiten mit dem Kopf als auch bei allen anderen Tätigkeiten."

"Durch die Einführung des Mindestlohnes in Deutschland am 1. Januar 2015 ist die Leistung in unserer Fertigung nachweislich gefallen. Viele andere Betriebe werden das nicht genau messen können. Ohne eine Abschaffung der mindestens Halbierung des Mindestlohnes wird es keinen wirtschaftlichen Aufschwung in Thüringen geben. Unternehmen werden weiter Produktion ins Ausland verlagern."

"Regelwerke des Betriebsverfassungsgesetzes und Gewerkschaften"

"Gleichgültigkeit der Mitarbeiter; keine Flexibilität durch Tarifvertrag"

"Objektive Kriterien festlegen, Mitbestimmung durch Betriebsrat, Abgabenlast bei Einmalzahlungen und Entgelt erhöhung, Perspektive/Stimmungslage ist eher negativ unter den Mitarbeitern. (Für was soll ich mich anstrengen?)"

"Gesetzliche Einschränkungen bei der Flexibilisierung von Gehaltskomponenten"

"Mindestlohnsteigerungen rauben dem Arbeitgeber die Möglichkeiten, flexible weitere Honorierungen großzügiger zu ermöglichen."

Die Antworten auf die offene Frage nach den größten Herausforderungen der Leistungssteuerung in ihrem Betrieb geben wichtige Hinweise auf Licht und Schatten der bestehenden Ordnung und rechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere zu Fehlanreizen in Politik und Gesellschaft (3. Kategorie) und in den bestehenden Institutionen am Arbeitsmarkt (4. Kategorie).

Die Antworten zu den ersten beiden Kategorien: (1.) individuelle Leistung der einzelnen Mitarbeitenden und (2.) Arbeitsumfeld, kommen fast alle Motivationsfaktoren zur Sprache, deren Stellenwerte in der nächsten Frage strukturiert erfragt werden (Abbildung 27).

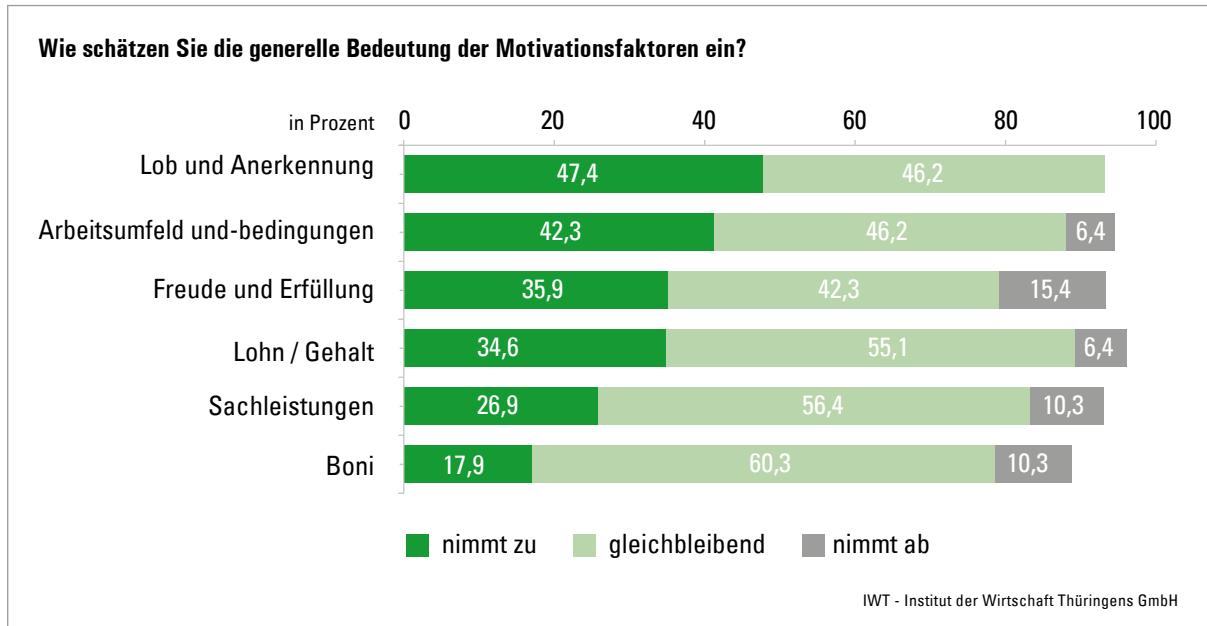


Abbildung 27: Leistung und Motivation – Einschätzung zur Bedeutung von Motivationsfaktoren

Einen besonders hohen Stellenwert haben Lob und Anerkennung (Abbildung 28), denen von der Hälfte der Antworten eine gleichbleibende, von der anderen Hälfte eine zunehmende Bedeutung beigemessen wird. Den Stellenwert von Lohn/Gehalt schätzen mehr noch als die Hälfte als gleichbleibend bedeutenden Motivationsfaktor ein, gut ein Drittel als zunehmend. Fast gleichauf mit den beiden vorangegangenen Motivationsfaktoren stehen Arbeitsumfeld und -bedingungen. Sachleistungen und Boni stehen dahinter zurück. Bemerkenswert allerdings, dass die intrinsischen Motivationsfaktoren Freude und Erfüllung in vielen Betrieben an Bedeutung zulegen. Etwas häufiger "nimmt zu" als bei Lohn/Gehalt und deutlich häufiger als bei Sachleistungen und bei Boni.

Deshalb wird, an die Einschätzungen zur Bedeutung der Motivationsfaktoren anknüpfend, gefragt, welche Maßnahmen im Betrieb eingesetzt werden, um die Motivation der Mitarbeitenden zu fördern (Abbildung 28).

Auf die Frage, welche Maßnahmen die Befragten einsetzen, um die Motivation ihrer Mitarbeitenden zu fördern, stehen an oberster Stelle Lob und Anerkennung (in vier von fünf Betrieben) sowie Mitarbeitergespräche (in drei von vier Betrieben), beides sind nicht-finanzielle Leistungen. Danach folgen die entgeltähnlichen Leistungen: Weiterbildung (in fast drei von vier Betrieben) und Arbeitszeitausgleich (in zwei von drei Betrieben).

Auch in den Antworten auf diese Frage kommt zum Ausdruck, dass eine leistungsbezogene Vergütung eher nachrangig ist. Im Vergleich zu Lob und Anerkennung wird leistungsbezogene Vergütung nur halb so oft genannt.

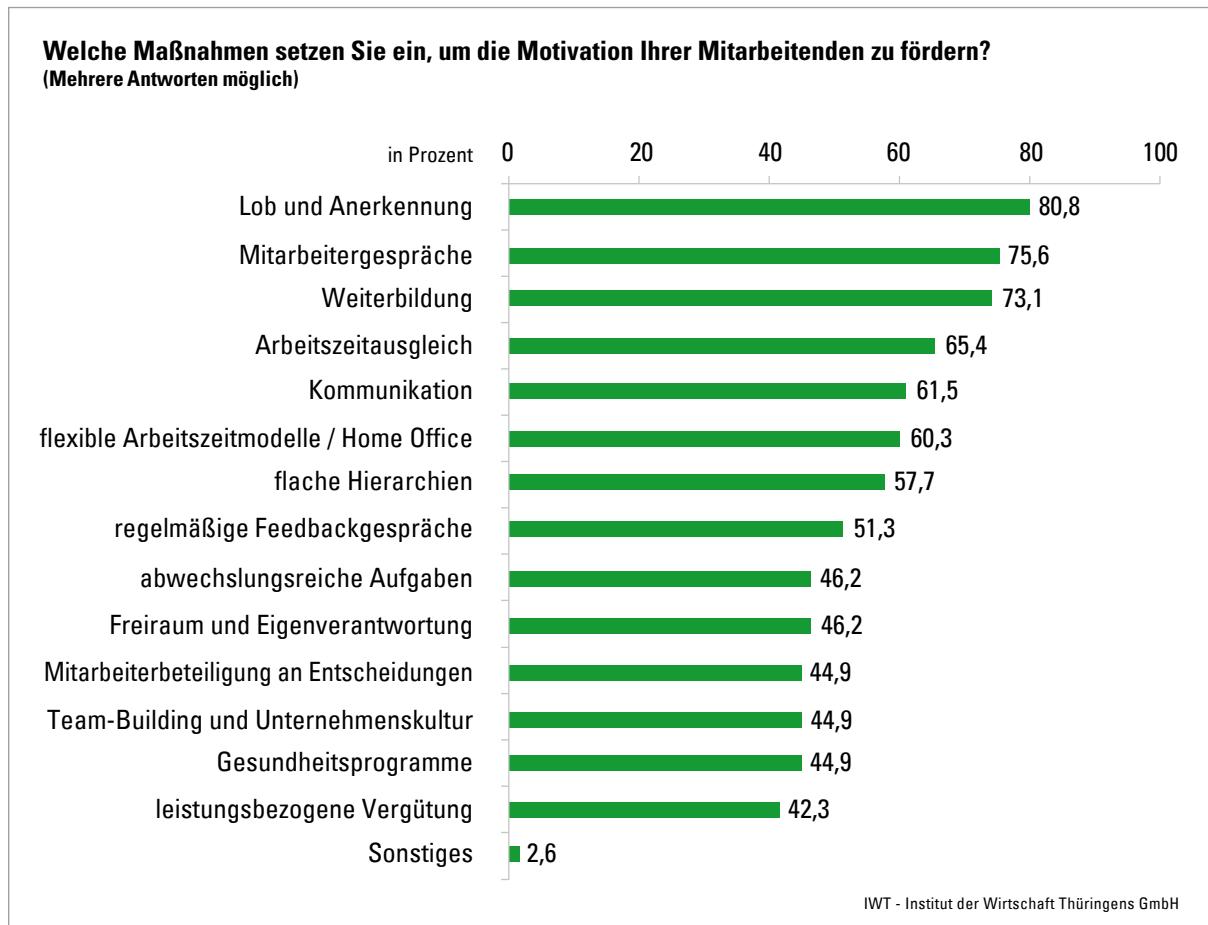


Abbildung 28: Leistung und Motivation – Maßnahmen zur Förderung von Motivation im Unternehmen

Die im Anschluss gestellte offene Frage, ob es einen Unterschied in der Bewertung von Leistung in Abhängigkeit von Voll- und Teilzeit gibt, verneinten 28 der 31 antwortenden Unternehmen.

Wichtig ist schließlich der Blick nach vorn. Deshalb wurde des Weiteren gefragt: Welche Faktoren können Ihrer Meinung nach die Leistung Ihrer Mitarbeitenden in den kommenden Jahren weiter stärken? (Abbildung 29).

Die beiden nicht-finanziellen Motivationsfaktoren Führung (und Management) sowie Unternehmenskultur werden am häufigsten genannt. Nah dran, an dritter Stelle genannt: finanzielle Anreiz- und Belohnungssysteme. Die technische und organisatorische Ausstattung sowie Weiterbildung nennt jeweils ein Drittel. Jeder Fünfte jeweils nennt Rollen- und Zielklarheit sowie Arbeitszeitmodelle und Flexibilität. Die übrigen vorgegebenen Faktoren werden jeweils nur von wenigen Antwortenden genannt.

Im Freitextfeld für Weitere Faktoren der Stärkung von Leistung in den kommenden Jahren wurden folgende fünf Ergänzungen vorgenommen:

"Grundstimmung in der Gesellschaft"
"Abschaffung des Mindestlohnes"
"Klare Entscheidungen treffen"
"Politisches Vorleben"
"Bürokratieabbau"

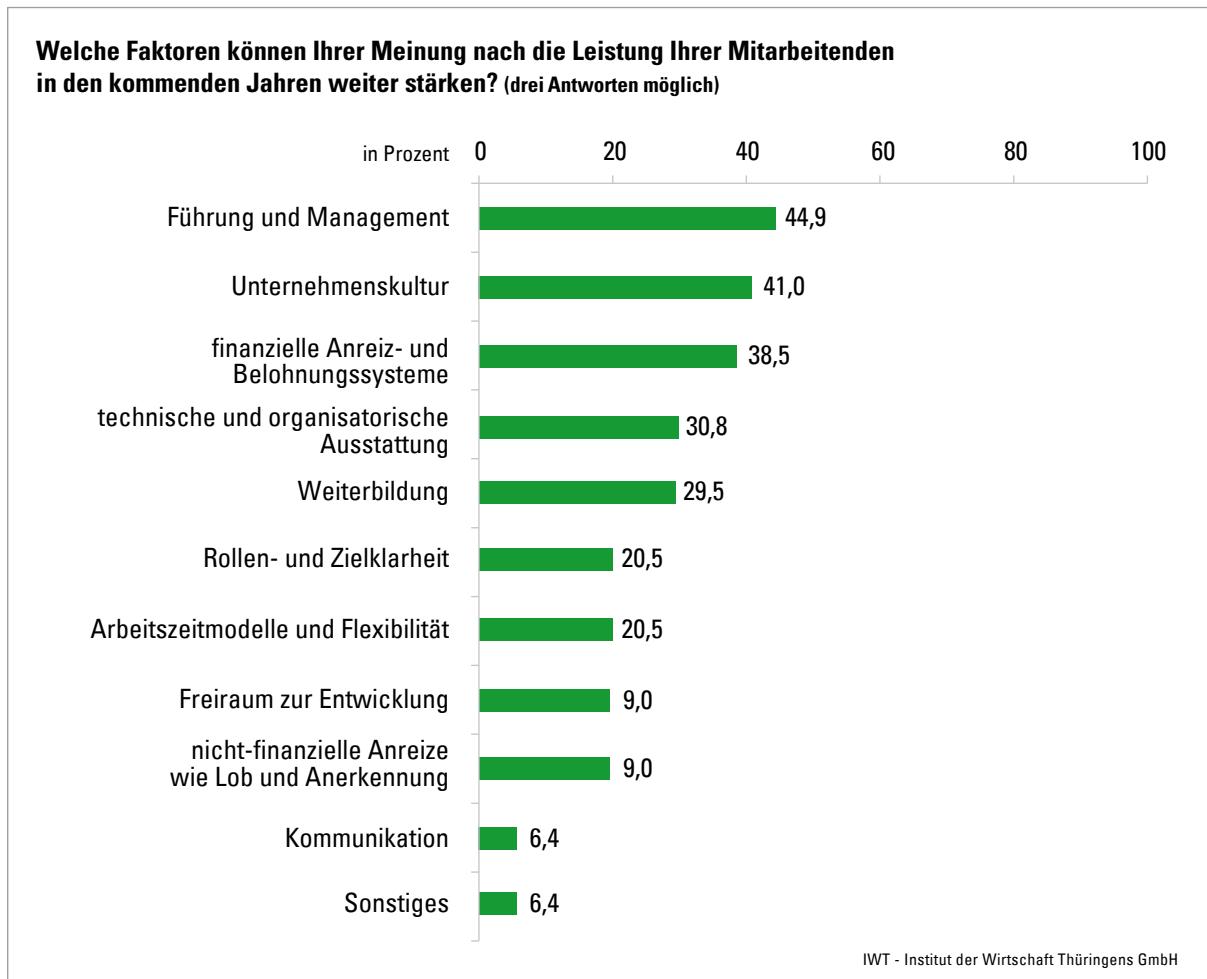


Abbildung 29: Leistung und Motivation – Faktoren der Stärkung von Leistung in den kommenden Jahren

4.3 Abschließende Frage zur Leistung für die Gesellschaft

Die abschließende Frage, worin die befragten Arbeitgeber die wichtigsten Leistungen ihres Unternehmens mit ihren Beschäftigten für die Gesellschaft sehen (Abbildung 30), wurde am häufigsten, in fast drei von vier ausgefüllten Fragebögen, mit der Stärkung der Region/des Standortes und der Kundenzufriedenheit beantwortet.

Nur jeder Dritte jeweils bewertet Steuer- und Sozialabgaben, gesellschaftliches Engagement und Vorbildwirkung, was die Wertschätzung von Arbeit anbelangt, als wichtige Leistung für die Gesellschaft. Integration und Inklusion sieht ein Fünftel als wichtige Leistungen ihres Unternehmens mit ihren Beschäftigten für die Gesellschaft.

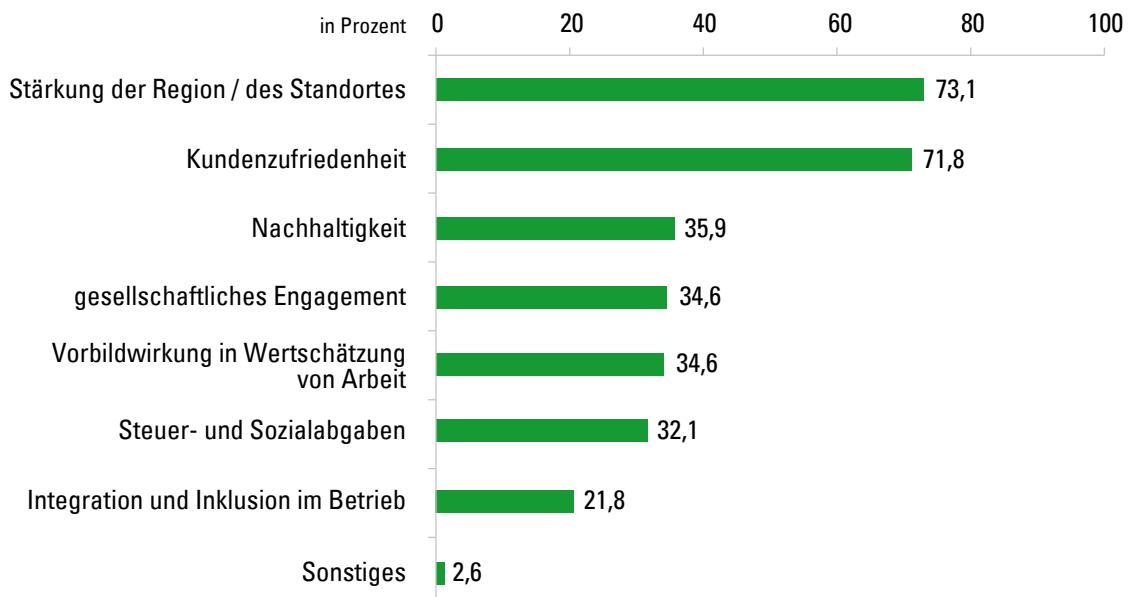
Im Freitextfeld für weitere Anmerkungen zu dieser Frage fanden sich lediglich zwei Ergänzungen:

"Innovation und Wertschöpfung"

"Ein Produkt herzustellen, welches die Leute brauchen."

Wobei letztere Ergänzung nah bei der relativ häufig angekreuzten Antwortvorgabe Kundenzufriedenheit liegt und damit eher dort den grünen Balken ein wenig verlängert.

Worin sehen Sie die wichtigsten Leistungen Ihres Unternehmens mit Ihren Beschäftigten für die Gesellschaft? (Mehrere Antworten möglich)



IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH

Abbildung 30: Leistung und Motivation – Leistungen des Unternehmens und ihrer Beschäftigten für die Gesellschaft

Methodischer Hinweis

Der **Verband der Wirtschaft Thüringens** e. V. (VWT) ist die Spitzenorganisation der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens. In der vorliegenden Jahresumfrage 2026 wurden 29 Mitgliedsverbände des VWT befragt.

Daneben wurden in der vorliegenden Jahresumfrage 2026 die **Mitgliedsunternehmen** im Verband der Metall- und Elektroindustrie in Thüringen e. V. (VMET), im Allgemeinen Arbeitgeberverband Thüringen e. V. (AGVT) und im Arbeitgeberverband Nahrung und Genuss Thüringen e. V. (ANGT) befragt. Die genannten drei Arbeitgeberverbände repräsentieren 48.178 Beschäftigte in Thüringen (nach vorliegendem Stand zum 23. September 2025). Befragt wurden 208 Betriebe.

Zusammengenommen haben **78 Unternehmen und Verbände** geantwortet. Die Rücklaufquote beträgt damit insgesamt **32,9 Prozent**. Die 78 Unternehmen stehen nach eigenen Angaben der Firmenvertreter in der Jahresumfrage 2025 für **17.931 Beschäftigte**.

Befragte insgesamt (Betriebe + Verbände)	237
Antworten insgesamt (Betriebe + Verbände)	78
Rücklaufquote insgesamt (Betriebe + Verbände)	32,9 Prozent
Beschäftigte	17.931

Die Jahresumfrage 2026 wurde vom 18. September 2025 bis einschließlich 22. Oktober 2025 durchgeführt. Das Erhebungsinstrument war ein standardisierter Fragebogen mit Antwortvorgaben und Freitextfeldern. Die Erhebung erfolgte mittels Onlineumfrage.

Aus methodischen Gründen wurden – soweit nicht anders vermerkt – fehlende Angaben (beziehungsweise "keine Angabe") nicht ausgewiesen. In diesen Fällen liegt die Summe der Antworten unter 100 Prozent. Mehrfachantworten beziehen sich auf die Summe derer, die mindestens eine der angebotenen Möglichkeiten ausgewählt haben.

Die Einschätzungen zum politischen Rahmen auf Landesebene (Wirtschaftspolitik, Bildungspolitik und Standortmarketing) werden für Wahljahre in Thüringen nicht veröffentlicht.

Literaturverzeichnis

Bamberg, Eva; Mohr, Gisela; Busch, Christine:
Arbeitspsychologie, Göttingen et al.: Hogrefe, 2012.

Bauhaus, Dieter: IHK-Präsident Dieter Bauhaus:
Wohlstand braucht Leistungsbereitschaft, Industrie- und Handelskammer Erfurt (Hrsg.): Pressemitteilung 6433884, Erfurt, 29.01.2025.

Bensel, Daniel; Wink, Roman:
Was Unternehmen heute versprechen: Mit Benefits gegen den Fachkräftemangel, hg. v. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, Juli 2025.

Blömer, Maximilian; Peichl, Andreas:
Erwerbsanreize im Transfersystem: "Lohnt" sich Arbeit?, in: Hassel, Anke; Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Was wird aus der Arbeit? Frankfurt, New York, Weinheim: Campus, 2025, S. 29-34.

Bonin, Holger; Gregory, Terry; Zierahn Ulrich:
Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland: Bundesministerium für Arbeit und Soziales Forschungsbericht 455, Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW), Juni 2015.

Dietz, Martin; Röttger, Christof; Szameitat, Jörg:
Betriebliche Personalsuche und Stellenbesetzungen: Neueinstellungen gelingen am besten über persönliche Kontakte, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): IAB-Kurzbericht, Nr. 26, Dezember 2011.

Eigenstetter, Monika:
CSR – Impuls für bessere Arbeitsbedingungen?, in: López, Irene (Hrsg.): CSR und Wirtschaftspsychologie: Psychologische Strategien zur Förderung nachhaltiger Managemententscheidungen und Lebensstile, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, 2017.

Franz, Wolfgang:
Arbeitsmarktökonomik, 8. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, 2013.

Frevert, Ute:
Was machen Emotionen in der rationalen Arbeitswelt?, in: Hassel, Anke; Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Was wird aus der Arbeit? Frankfurt, New York, Weinheim: Campus, 2025, S. 269-272.

Frey, Carl Benedikt; Osborne, Michael A.:
The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation? Oxford: University of Oxford, 2013.

Granovetter, Mark:
Getting a Job: A Study of Contacts and Careers, Cambridge, Massachusetts: Harvard University, 1974.

Hassel, Anke; Schroeder, Wolfgang (Hrsg.):
Was wird aus der Arbeit? Frankfurt, New York, Weinheim: Campus, 2025.

Jahoda, Marie; Lazarsfeld, Paul Felix; Zeisel, Hans:

Die Arbeitslosen von Marienthal: Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit, 28. Auflage, Frankfurt am Main, Leipzig: Suhrkamp, 2021 [Erstauflage 1933].

INSA (Hrsg.):

Leistungsumfrage in Thüringen: Befragung in Thüringen, Januar-Februar 2025, Erfurt: INSA-CONSULERE GmbH, 3. April 2025, online im Internet:

https://vwt.de/wp-content/uploads/2025/04/INSA_Umfrage_2025_Leistungsbereitschaft-in-Thueringen.pdf

Kuhn, Moritz; Stegmaier, Jens; Weik, Jonas Aljoscha:

Breite Zustimmung zum Sozialstaat: Leistung soll sich aber lohnen, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): IAB-Forum, 23. Oktober 2025.

Metzler, Christoph; Rusche, Christian:

Digitalisierung in der Arbeitswelt: Künstliche Intelligenz – Berufsbildung: Ein Leitfaden für Mitglieder, Frankfurt am Main: Verband der Metall- und Elektro-Unternehmen Hessen e. V., Januar 2024.

Metzler, Christoph; Rusche, Christian:

IW-Gutachten: Künstliche Intelligenz und Berufsbildung: Beitrag zum Leitfaden "Künstliche Intelligenz", Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., 24. November 2023.

Mörstedt, Antje-Britta:

Generation Z – Rekrutieren und Binden: Handlungsempfehlungen zur Begegnung des Fachkräftemangels in der Pflege, in: Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke e. V. (Hrsg.): Do Something Great: Die Generation Z in der Arbeitswelt, Die Berufliche Rehabilitation: Zeitschrift zur beruflichen und sozialen Teilhabe, Heft 2/2022, Freiburg: Lambertus, 2022.

Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose aus DIW Berlin, ifo Institut, IfW Kiel, IWH und RWI Essen (Hrsg.):

Gemeinschaftsdiagnose#2-2025: Expansive Finanzpolitik kaschiert Wachstumsschwäche, Berlin, 2. Oktober 2025.

Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G.:

Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung, 4. Auflage, Tübingen: Mohr Siebeck, 2010.

Rigotti, Thomas; Korek, Sabine; Otto, Kathleen (Hrsg.):

Gesund mit und ohne Arbeit: Für Gisela Mohr zum 60. Geburtstag, Lengerich et al.: Pabst Science, 2010.

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (Hrsg.):

Jahresgutachten 2025/2026: Perspektiven für morgen schaffen – Chancen nicht verspielen, Wiesbaden, 31. Oktober 2025.

Schöbel, Enrico:

Religious Conviction, Protestant Work Ethic, and Individual Economic Behaviour: A Review of the Contributions by Reginald Hansen and Hans Frambach, in: Backhaus, Jürgen (Hrsg.): The Reformation: As a Pre-Condition for Modern Capitalism, Berlin, Münster: LIT, 2010.

Schröder, Martin:

Gibt es generationenspezifische Einstellungsmuster zur Arbeit?, in: Hassel, Anke; Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Was wird aus der Arbeit? Frankfurt, New York, Weinheim: Campus, 2025, S. 279-285.

Sesselmeier, Werner; Blauermel, Gregor:
Arbeitsmarkttheorien: Ein Überblick, 2. Auflage, Heidelberg: Physica, 1998.

Thüringer Landesamt für Statistik (Hrsg.):
Anstieg des BIP in Thüringen im 1. Halbjahr 2025 Überdurchschnittliches Wirtschaftswachstum im Vergleich zu Deutschland und Ostdeutschland, Pressemitteilung 231/2025, Erfurt, 24. September 2025.

Töpfer, Armin:
Betriebswirtschaftslehre: Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, 2007.

Wiswede, Günter:
Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 6. Auflage, München: Ernst Reinhardt, 2021.

Zacharias, Ute:
Veranstaltungen: Rückblick: Unternehmerdialog 2025: "Leistung macht Zukunft: Muss sich Leistung lohnen?", Erfurt, 3. April 2025, online im Internet: <https://vwt.de/ud-2025/>

Ausgewählte Publikationen des Institutes

Jahresumfragen der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens

- Dr. Enrico Schöbel, Annika Schalast, Mandy Seidel:
Transformation in der Thüringer Wirtschaft – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2025. Erfurt, Januar 2025.
- Kristin Florschütz, Annika Schalast, Dr. Enrico Schöbel, Mandy Seidel:
Berufsausbildung in Thüringen – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2024. Erfurt, Januar 2024.
- Johannes Bräun, Dr. Enrico Schöbel:
Resilienz – gut durchkommen. Anpassungsfähigkeit in Zeiten von Krisen erhöhen –Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2023. Erfurt, Januar 2023.
- Johannes Bräun, Grit Booth, Dr. Enrico Schöbel:
„Nachhaltigkeit in Thüringen“ – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2022. Erfurt, Januar 2022.
- Johannes Bräun:
Chancen in der Krise – Neustart 2021? – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2021. Erfurt, Januar 2021.
- Johannes Bräun:
Mensch im Mittelpunkt – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2020. Erfurt, Januar 2020.
- Johannes Bräun:
Gesundheit im Blick – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2019. Erfurt, Januar 2019.
- Johannes Bräun:
Energie für Thüringen – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2018. Erfurt, Januar 2018.
- Johannes Bräun:
Thüringen digital – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2017. Erfurt, Januar 2017.
- Johannes Bräun:
Arbeit in Thüringen – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2015. Erfurt, Januar 2015.
- Johannes Bräun:
Verantwortung für Thüringen – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2014. Erfurt, Januar 2014.
- Johannes Bräun:
Wachstum in Zukunft – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2013. Erfurt, Januar 2013.
- Robert Schaefer:
Wirtschaft im grünen Bereich – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2012. Erfurt, Januar 2012.
- Robert Schaefer:
Wirtschaft braucht Fachkräfte – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2011. Erfurt, Januar 2011.

Sorgfaltspflichten in Lieferketten und Unternehmerische Resilienz

- Dr. Enrico Schöbel:
Analyse von Unternehmen in multiplen Krisen als Beitrag zur Arbeitslehre, erscheint 2026 im Tagungsband der Gesellschaft für Arbeit, Technik und Wirtschaft im Unterricht e. V. (GATWU) zur GATWU-Jahrestagung 2024 an der Universität Kassel "Arbeitslehre und Resilienz: Arbeitsorientierte Bildung in Zeiten multipler Krisen".

- Dr. Enrico Schöbel:
Unternehmerische Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten:
Eine Thüringer Momentaufnahme, in: Georg Tafner, Nicole Ackermann, Udo Hagedorn, Cornelia Wagner-Herrbach (Hrsg.): *Humane Ökonomie – selbstverständlicher Auftrag sozioökonomischer Bildung und Wissenschaft oder sozialromantische Utopie?* Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB): Leverkusen: Barbara Budrich, 2024, ISBN 978-3-8474-2858-9, S. 362-374.
- Dr. Enrico Schöbel:
Ergebnisbericht: Pilotprojekt: Vorbereitung der Thüringer Wirtschaft auf die Umsetzung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG). Erfurt, Dezember 2021, ISBN 978-3-9819034-6-1.
- Dr. Enrico Schöbel:
Unternehmerische Sorgfaltspflichten in Lieferketten: Wie sich Thüringer Unternehmen mit der Einrichtung von menschenrechts- und umweltbezogenen Sorgfaltsprozessen darauf vorbereiten, in: ARGOS: *Wirtschaftsmagazin für Mitteldeutschland*, ISSN: 0949 8648, 29. Jg., H. II/2021, Dezember 2021, S. 12-13.
- Dr. Enrico Schöbel:
Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz: Wie sich Thüringer Unternehmen betroffen sehen und vorbereiten, in: *Wirtschaftsspiegel Thüringen*, ISSN: 2190 409X, 17. Jg., H. 06/2021, November 2021, S. 27.

Demografie

- Antje Schmerbauch:
Fachkräfteentwicklung und Demografie – Perspektiven und Strategien in Nord- und Mittelthüringen. Erfurt, Dezember 2018.
- Antje Schmerbauch:
Fachkräfteentwicklung und Demografie – Perspektiven und Strategien in Ostthüringer Unternehmen. Erfurt, Dezember 2017.
- Antje Schmerbauch:
Fachkräfteentwicklung und Demografie – Perspektiven und Strategien in Südthüringer Unternehmen. Erfurt, Dezember 2016.
- Mandy Seidel, Nina Weigelt:
Demografie und Europa. Ausgewählte Ansätze zur Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit. Erfurt, Dezember 2014.

Migration und Integration – IQ Netzwerk Thüringen

- Annika Schalast, Mandy Seidel:
Migration und berufliche Integration in Thüringen. Situationsbestimmung 2022. Erfurt, Dezember 2022, ISBN 978-3-9819034-8-5.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:
Migration und berufliche Integration in Thüringen. Situationsbestimmung 2021. Erfurt, Dezember 2021, ISBN 978-3-9819034-5-4.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:
Migration und berufliche Integration in Thüringen. Situationsbestimmung 2020. Erfurt, August 2020, ISBN 978-3-9819034-4-7.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:
Migration und berufliche Integration in Thüringen. Situationsbestimmung 2019. Erfurt, Dezember 2019, ISBN 978-3-9819034-2-3.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:
Abschlussbericht – Befragung zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten in Thüringen. Erfurt, Juli 2018.

- Annika Schalast, Mandy Seidel:
Vielfalt managen – Zukunft gestalten. Praxistipps für Unternehmen. Erfurt, Dezember 2017.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:
Migration und berufliche Integration in Thüringen. Situationsbestimmung 2017. Erfurt, Oktober 2017, ISBN 978-3-9819034-0-9.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:
Befragung zur Situation und Zukunft von Flüchtlingen auf dem Thüringer Arbeitsmarkt 2017. Erfurt, August 2017.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:
Befragung zur Situation und Zukunft von Flüchtlingen auf dem Thüringer Arbeitsmarkt 2016. Erfurt, September 2016.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:
Willkommenskultur in Thüringer Unternehmen – Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen. Erfurt, Dezember 2014, ISBN 978-3-9813460-8-4.

Erfolgsgeschichten von Mitgliedsunternehmen der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens

- Annika Schalast, Dr. Enrico Schöbel, Mandy Seidel:
Thüringer Erfolgsgeschichten (15) von Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V., des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes Thüringen e. V. und des Arbeitgeberverbandes Nahrung und Genuss Thüringen e. V.: Zur Leistung: Motivation und Bereitschaft. Erfurt, August 2025.
- Annika Schalast, Dr. Enrico Schöbel, Mandy Seidel:
Thüringer Erfolgsgeschichten (14) von Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V., des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes Thüringen e. V. und des Arbeitgeberverbandes Nahrung und Genuss Thüringen e. V.: Zur Transformation. Erfurt, August 2024.
- Annika Schalast, Dr. Enrico Schöbel:
Thüringer Erfolgsgeschichten (13) von Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V., des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes Thüringen e. V. und des Arbeitgeberverbandes Nahrung und Genuss Thüringen e. V.: Ausbildung. Erfurt, September 2023.
- Annika Schalast, Dr. Enrico Schöbel:
Thüringer Erfolgsgeschichten (12) von Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V., des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes Thüringen e. V. und des Arbeitgeberverbandes Nahrung und Genuss Thüringen e. V.: Unternehmerische Resilienz. Erfurt, September 2022.
- Annika Schalast:
Thüringer Erfolgsgeschichten (11) von Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V., des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes Thüringen e. V. und des Arbeitgeberverbandes Nahrung und Genuss Thüringen e. V.: Nachhaltig leben und arbeiten. Erfurt, Oktober 2021.
- Annika Schalast:
Thüringer Erfolgsgeschichten (10) von Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V., des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes Thüringen e. V. und des Arbeitgeberverbandes Nahrung und Genuss Thüringen e. V.: Unternehmenskultur. Erfurt, Juli 2020.

Mitwirkung an externen Publikationen

- Gesamtmetall:
Gesamtverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie e. V. (Hrsg.): Die Metall- und Elektro-Industrie in der Bundesrepublik Deutschland in Zahlen – Ausgabe 2025. Redaktion und Gestaltung: IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH, 2025.
- Katrin Schnell, Dr. Timo Bonengel:
Betriebliche Suchtprävention in Thüringen – Ergebnisse des Pilotprojekts und Ausblick 2022, Herausgeber: Präventionszentrum der SiT - Suchthilfe in Thüringen GmbH, Erfurt, November 2022.
- Dr. Enrico Schöbel, Dr. Sarah Fluchs, Dr. Adriana Neligan:
"Circular Economy" – Die deutsche Industrie in der Kreislaufwirtschaft, in: ARGOS: Wirtschaftsmagazin für Mitteldeutschland, ISSN: 0949 8648, 30. Jg., H. II/2022, Dezember 2022.
- Antje Schmerbauch, Frauke Fölsche, Silke Nöller:
Betriebliche Suchtprävention in Thüringen – Erhebung und Ausblick 2019/2020: Die vorliegende Broschüre ist ein Ergebnis eines Gemeinschaftsprojektes der Landesgesundheitskonferenz in Thüringen, hrsg. v. Präventionszentrum der SiT - Suchthilfe in Thüringen GmbH, Erfurt, Dezember 2019.

www.vwt.de

Verband der Wirtschaft Thüringens e. V.
Lossiusstraße 1 · 99094 Erfurt
T 0361 6759-0 · F 0361 6759-222