



MANAGERKREIS
DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG

IM INTERVIEW



Sabine Wosche

Geschäftsführerin LEG Thüringen

Die Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH (LEG) wurde 1992 gegründet und hat seitdem ihr Aufgabenspektrum ständig erweitert. Sie betreibt Stadtentwicklung, Immobilien- und Regionalmanagement, Wirtschaftsförderung und Marketing für Thüringen. Die LEG forciert den Technologie- und Innovationstransfer, unterstützt die Fachkräftegewinnung für die heimische Wirtschaft und siedelt Investoren im Freistaat an. Für die Geschäftsführerin Sabine Wosche ist das „der schönste Job der Welt“.

Sie wohnen schon fast Ihr ganzes Leben in Thüringen. Was macht Thüringen für Sie aus?

> Ich bin schon im Alter von fünf Jahren mit meinen Eltern nach Jena gezogen. Ich bin hier zur Schule gegangen, habe hier studiert und auch immer in Jena gewohnt. Thüringen vermittelt für mich ein sehr starkes Heimatgefühl. Wir haben diese herrliche Natur, prosperierende Städte und unheimlich schöne Kleinstädte. Wir haben wunderbare ländliche Regionen und auch noch richtige Dörfer. Hier kommen auf kleinem Raum ganz unterschiedliche Lebenswelten zusammen, und das hat für mich auch immer den Reiz ausgemacht. Außerdem liegt mir der Menschenschlag, und ich mag die Thüringer Küche. Ich fühle mich einfach richtig zu Hause in Thüringen und hatte auch nie das Bedürfnis, wegzugehen.

Sie haben Feinwerktechnik studiert. Wie kam es zu dieser Studienwahl? Waren sie schon immer technisch begabt bzw. technisch interessiert?

> Ich habe mein Abitur an einer Spezialschule mit mathematisch-physikalischer Ausrichtung gemacht. Nach meinem Studium wollte ich eigentlich in die Forschungsabteilung von Carl Zeiss Jena. So war mein Lebensplan. Doch dann kam die Wende und kurze Zeit später gab es diese Jobs in der Forschungsabteilung nicht mehr. Das war eine Situation, die mit mir ganz viele Menschen geteilt haben. Ich hatte den Vorteil, dass ich noch relativ jung war und den Schalter in eine ganz andere Richtung umlegen konnte. Ich habe mir erst einmal viele Sachen angeguckt, habe Praktika gemacht unter anderem beim MDR und im Wirtschaftsministerium. Ich habe mich auch viele Jahre in der

Kommunalpolitik engagiert und bin dann 1999 in der Wohnungswirtschaft gelandet – bei der Heimstätten-Genossenschaft in Jena als technischer Vorstand, später war ich dort Vorstandsvorsitzende.

Sie sind seit Ende 2017 Geschäftsführerin zweier Unternehmen – nämlich der LEG und der LEG-Tochter Thüringer Energie-Agentur. Wie stemmen Sie Ihren beruflichen Alltag?

>Die Grundvoraussetzung ist, dass man die Dinge gerne macht und sich sehr engagiert. Ich mache das ja auch nicht alleine, sondern arbeite sehr eng mit meinen jeweiligen Geschäftsführerkollegen zusammen. Außerdem haben wir bei der LEG eine Abteilungsstruktur mit sehr guten Führungskräften, die viele Dinge, die wir als Geschäftsführung steuern, eigenverantwortlich umsetzen. Es ist aber natürlich ein herausfordernder Alltag mit vielen Terminen und ganz unterschiedlichen Themen. Und das funktioniert nur, weil ich gute Leute habe, die mit mir als Team zusammenarbeiten.

Gibt es einen Bereich, der Ihnen besonders am Herzen liegt?

>Beide Schwerpunktbereiche, für die ich verantwortlich bin, sind mir wichtig. Von meiner langjährigen früheren Tätigkeit her ist mir das Themenfeld Immobilien sehr vertraut. Aber ich habe auch mein Herz für die Vielfalt und Komplexität der Stadt- und Regionalentwicklung entdeckt, weil Sie hier wahnsinnig viel Unterstützung an die Kommunen geben können.

Gibt es ein Lieblingsprojekt, ein Vorhaben, auf das Sie besonders stolz sind?

>Sehr stolz bin ich darauf, dass die LEG nach einer längeren Pause wieder begonnen hat, selber Wohnungen zu bauen - unter anderem auch Sozialwohnungen. Und dann ist für mich im Moment eines der spannendsten Projekte die Entwicklung der ICE- City in Erfurt. Dort kommt alles zusammen: Stadt- und Regionalentwicklung sowie Immobilienmanagement. Die ICE-City ist ein Schmelztiegel für Veränderungen – nicht nur regional, sondern auch gesamtgesellschaftlich. Als wir vor drei Jahren begonnen haben, stand fest, dass dort Büroimmobilien entstehen. Heute ist die Situation eine ganz andere. Durch die Corona-Pandemie haben sich auch die Bedarfe an Büroimmobilien verändert, denn Arbeitsplätze werden zukünftig anders aussehen. Auf diese Prozesse zu reagieren, finde ich sehr spannend.

Das erfordert ein hohes Maß an Flexibilität.

>Mit Starrsinn kommen Sie da nicht weiter. Als Geschäftsführerin habe ich Brücken zu bauen, ich muss Menschen verbinden und für Ideen begeistern. Wichtig ist, dass man zuhört, auch wenn jemand anderer Meinung ist. Es gibt Ansichten, die ich nicht unbedingt teile, ich muss aber trotzdem offen sein für andere Ansätze und neue Ideen. Mich beeindruckt immer wieder die enorme Arbeit der Menschen auf der kommunalen Ebene - etwa der Bürgermeisterinnen und Bürgermeister. Die müssen teilweise wirklich viel stemmen und sind unglaublich engagiert. Ihre Ideen und die Begeisterung für ihren Ort sind häufig ansteckend. Es lohnt sich, ihnen zuzuhören.

Kennen Sie denn jeden Bürgermeister oder jede Bürgermeisterin in Thüringen persönlich?

>Leider nein. Das ist bei der großen Anzahl auch kaum möglich. Ich kenne aber viele. Es ist mir ein wichtiges Anliegen, mit den Menschen selber zu sprechen und das ist im Moment ganz schwierig. Wir versuchen schon viel über die digitalen Formate abzubilden. Aber es ist trotzdem etwas anderes, wenn Sie jemandem die Hand schütteln oder zusammen einfach mal über eine Baustelle stiefeln, um sich ein spannendes Projekt anzugucken. Aber ich bin sicher, das kommt wieder.

Thüringen zählt zu den kleinen Bundesländern und weist bezogen auf die Fläche die zweitniedrigste Einwohnerdichte Deutschlands aus. Ist das eher ein Plus oder ein Minus?

*>Es ist vermutlich beides. Natürlich hat es einen gewissen Charme, wenn Sie nicht solche Ballungszentren mit all den großen Problemen haben. Auf der anderen Seite darf man auch nicht vergessen, dass Thüringen nach der Wende viele Einwohner*innen verloren hat. Und wir werden auch nur einen Teil davon wieder zurückzuholen können, weil eine gewisse Anzahl längst in anderen Bundesländern Wurzeln geschlagen hat. Trotzdem muss es nach wie vor ein wichtiges Anliegen sein, Menschen wieder zurückzuholen, zu zeigen, dass Thüringen kein Billiglohnland mehr ist. Wir haben inzwischen wahnsinnig interessante Arbeitsplätze zu bieten – in der Batteriefertigung, der Wasserstofftechnologie, der optischen Industrie oder im medizinischen Gerätebau. Wir haben in Thüringen eine sehr enge Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft. Und das wollen wir als LEG auch bewerben.*

Gibt es konkrete Initiativen oder Projekte dafür?

>Ich betreue die Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung. Sie wirbt für den Beschäftigungsstandort Thüringen, interessiert Menschen für den Thüringer Arbeitsmarkt und berät Unternehmen bei der Rekrutierung. Wir veranstalten Messen und Events, organisieren Pendler- und Rückkehrertage - oft in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Kommunen. Hier können sich Interessierte über berufliche Möglichkeiten informieren. Wir betreiben als ThAFF eine tolle Stellenbörse, die im Unterschied zu anderen Börsen nur mit Stellengesuchen von Unternehmen gefüllt ist, also nicht von Zeitarbeitsfirmen oder Vermittlungsagenturen. Wir führen die Beratung zu den Bewerbungen durch und kümmern uns um viele andere Belange. Hat beispielsweise jemand einen Job in Thüringen gefunden und möchte seine Partnerin oder seinen Partner mitbringen, dann versuchen wir in Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit und anderen Anbietern, auch für sie oder ihn einen Job zu finden. Wir kümmern uns ebenso um internationale Fachkräfte - ein Thema, das wir seit zwei Jahren verstärkt auf die Agenda genommen haben, weil klar ist, dass wir nicht aus eigener Kraft den Fachkräftebedarf der Zukunft decken können. Wir haben durch die verschiedenen Hochschulen in Jena, Erfurt, Weimar oder Ilmenau eine gewisse Internationalität. Und das können wir für die Gewinnung ausländischer Arbeitskräfte nutzen.

Sie müssen nicht nur die Menschen halten und neue Arbeitskräfte ins Land holen, sondern auch Unternehmen davon überzeugen, dass es sich lohnt, in Thüringen zu investieren. Wie wollen Sie Investoren anlocken?

>Thüringen hat relativ frühzeitig eine Großflächeninitiative gestartet. Wir haben bewusst an bestimmten Standorten, die verkehrsgünstig gelegen sind, Industriegebiete entwickelt, die es möglich machen, auch größere Firmen anzusiedeln. Zudem profitieren wir von unserer zentralen Lage in Deutschland und Europa, die wir mit einer bestens ausgebauten Infrastruktur kombinieren – Thüringen verfügt über ein dichtes Autobahnnetz und über den ICE-Knoten Erfurt. Und Thüringen ist ein Land mit großen Technologie- und Innovationspotenzialen – das berücksichtigen wir auch bei unserer Suche nach Investoren. Wir möchten beispielsweise den Freistaat als innovativen Automobilstandort stärken und suchen nach Firmen, die mit neuen Produkten die Mobilität der Zukunft mitgestalten. Ein großer Erfolg war in den letzten Jahren die Ansiedlung des chinesischen Batterieherstellers CATL. In dessen Umfeld siedeln sich nun andere Zulieferer an, die alle auf Elektromobilität setzen. Als Flächenentwickler können wir Areale unterschiedlichen Zuschnitts verschiedensten Investoren anbieten. Außerdem arbeitet die LEG sehr eng mit

regionalen Wirtschaftsförderern zusammen, sodass wir mitbekommen, wenn jeweils vor Ort bestimmte Unterstützung gefragt ist.

Thüringen gehört zur Metropolregion Mitteldeutschland. Wie wichtig ist die Zusammenarbeit mit den anderen beiden mitteldeutschen Bundesländern Sachsen und Sachsen-Anhalt?

>Wir als LEG sind seit über drei Jahren Mitglied in der europäischen Metropolregion und bringen unsere Expertise mit ein. Ich glaube, das ist eine gute Möglichkeit, sich zu bestimmten Entwicklungen abzustimmen und Erfahrungen auszutauschen. In den letzten Jahren sind zahlreiche Initiativen einer überregionalen Zusammenarbeit gestartet – etwa in den Bereichen Mobilität, Tourismus und Wirtschaftsansiedlung. Ich glaube, das ist ein großer Gewinn, denn alle drei Bundesländer haben nach der Wende einen enormen, oftmals schwierigen Transformationsprozess erlebt; heute zeichnet sie eine hohe Dynamik aus. Und wenn wir diese Dynamik gemeinsam gestalten, können wir nur voneinander profitieren.

In jedem Bundesland gibt es Regionen, die ein bisschen abgehängt sind. Gibt es diese auch bei Ihnen in Thüringen?

>Das Thema Stadt und ländlicher Raum spielt natürlich auch in Thüringen eine Rolle. Bestimmte Ziele – wie die Schaffung von Arbeitsplätzen - konnten in der Vergangenheit nicht so erfolgreich auch in den ländlichen Regionen erreicht werden. Wir haben immer noch eine große Pendlerbewegung innerhalb Thüringens. Ich glaube, dass die zunehmende Digitalisierung dazu beitragen wird, dass die Arbeitsplätze sich anders verteilen werden, sodass es völlig normal sein wird, auch mobil zu arbeiten. Das muss nicht immer im Homeoffice sein. Aber es wird andere Strukturen geben und ich glaube, davon profitiert der ländliche Raum. Im Übrigen gibt es immer auch positiven Wandel: In der Vergangenheit galt beispielsweise das Gebiet um Altenburg als Entwicklungsbereich mit besonderer Priorität. Eigentlich war das nicht zu verstehen, denn Altenburg ist ein wunderschöner Landkreis mit vielen Traditionen. Vor einigen Jahren wurde dann die S-Bahn-Verbindung nach Leipzig eröffnet, und seitdem beobachten wir dort eine spannende Entwicklung. Die Region Altenburg/Altenburger Land startet jetzt richtig durch. Das Beispiel zeigt, dass man manchmal einen langen Atem braucht.

Thüringen ist derzeit am stärksten von der Corona-Pandemie betroffen. Inwieweit hat das auch die Arbeit der LEG beeinflusst?

*>Wir haben natürlich die Veränderungen auch gespürt, aber in anderer Weise als andere Branchen. Bei uns standen die Ziele im Vordergrund, unsere Dienstleistungsangebote zu digitalisieren sowie unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schützen und trotzdem voll arbeitsfähig zu halten. Wir haben vor diesem Hintergrund in kürzester Zeit 90 Prozent unserer Mitarbeitenden mit mobilen Endgeräten ausgestattet, sodass wir sehr schnell Homeoffice umsetzen konnten. Wir haben auch unsere Führungskräfte bei dem Prozess unterstützt und angeleitet, damit sie sich auf die neue Situation einstellen konnten. Denn Führung funktioniert anders, wenn die Hälfte der Kolleginnen und Kollegen nicht mehr präsent ist. Und dann sind wir natürlich auch als Vermieter von der Pandemie betroffen. Wir haben Gewerbemieter*innen, die nur noch geringe oder gar keine Einnahmen haben. Mit ihnen gehen wir ins Gespräch und versuchen, individuelle Lösungen zu finden, um die schlimmsten Folgen abzufedern, was bisher auch weitgehend gelungen ist. Aber ich gehe natürlich mit offenen Augen durch Thüringer Städte und sehe, dass wahnsinnig viele Einzelhandelsgeschäfte inzwischen geschlossen sind. Es wird eine große Aufgabe sein, den Einzelhandel*

und die Innenstädte wiederzubeleben. Das geht nicht auf Knopfdruck und wird noch eine ganz große Herausforderung.

Wenn die Pandemie vorbei ist, wird es also einige neue Themen geben, um die sie sich kümmern müssen.

>Ja, dazu gehört übrigens auch der Tourismus. Wir haben Rückmeldungen aus der Hotellerie bekommen, dass sich aufgrund der Schließungen viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beruflich umorientiert haben. Wenn die Hotels und Gaststätten wieder öffnen dürfen, werden dort also vermutlich Arbeitskräfte fehlen. Wir arbeiten jetzt schon gemeinsam mit der Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung an einer Strategie, mit der wir diese Lücke schließen können. Es ist wichtig, etwas für die Zeit nach der Pandemie in der Schublade zu haben, damit wir den Menschen wieder eine klare Perspektive geben können. Es wird sich vieles verändern, und einige der Aufgaben, die vor uns liegen, werden andere sein.

Und mussten jetzt auch Projekte liegenbleiben oder Prioritäten verschoben werden?

*>Für unseren Aufgabenbereich kann ich das nicht bestätigen. Die größten Einschnitte und Umstellungen gab es natürlich in dem Bereich Messen und Außenwirtschaft. Es ist uns gelungen, das alles durch virtuelle oder auch hybride Formate zu ersetzen. Der Effekt ist, dass wir inzwischen unsere ganze Veranstaltungstechnik komplett umgestellt haben. Der Außenwirtschaftstag beispielsweise fand im März vollkommen digital statt. Unter anderem konnten die Besucher*innen mit Avataren unserer Mitarbeiter*innen Gespräche führen und Kontakte knüpfen. Das war ein großer Erfolg. Wir hatten mehr als 400 Teilnehmende.*

Thüringen ging es zumindest vor der Corona-Krise wirtschaftlich ganz gut. Die Arbeitslosenquote lag 2019 mit 5,2 Prozent unter dem bundesdeutschen Durchschnitt. Wie sieht es heute aus?

>Ich glaube, dass Thüringen bisher ganz gut durch die Krise gekommen ist. Es gibt natürlich Zweige, die unter der Corona-Pandemie sehr leiden. Es steht auch zu befürchten, dass es Insolvenzen geben wird, und wir müssen dann schauen, wie wir manch schlimme Lage abfedern können. Unser Vorteil ist, dass wir viele mittelständische Unternehmen haben, die erfolgreich am Markt sind. Wir haben nicht den einen großen Player, der hustet und anschließend liegt das ganze Land im Bett. Unsere Kleinteiligkeit ist unser Vorteil.

Was glauben Sie denn, wie lange braucht Thüringen noch eine Landesentwicklungsgesellschaft?

>Immer! Es gibt ja immer wieder neue Themen. Die Landesentwicklungsgesellschaft wurde ursprünglich gegründet, um die Liegenschaften der Roten Armee von Altlasten und Munition zu befreien, die Konversationsflächen zu entwickeln und dann am Markt als Gewerbe- oder Wohnstandort zu platzieren. Das war die erste Aufgabe, und dann kam ein Bereich nach dem anderen dazu. Unser jüngstes „Kind“ ist die Digitalagentur, die aus dem Breitbandkompetenzzentrum hervorgegangen ist. Als Think Tank soll sie die Umsetzung der Digitalstrategie in Thüringen vorantreiben. Die LEG ist als Scharnier zwischen den verschiedenen Playern in Thüringen unheimlich wichtig, weil wir im Gegensatz zu vielen anderen keine Eigeninteressen verfolgen. Wir sind eine Landestochter und unsere einzige Aufgabe ist es, Thüringen voranzubringen.

Bei Ihnen in der LEG laufen viele Fäden zusammen. Sind Sie so etwas wie eine Koordinierungsstelle?

>Ich sage immer: Wir sind die Scouts. Wir sind die einzige LEG, die diese Bandbreite an Aufgaben hat. Es gibt noch andere Landesentwicklungsgesellschaften, die häufig entweder auf Wirtschaft oder Immobilien beschränkt sind. Wir machen alles zusammen und das finde ich ganz besonders spannend. Ich habe den schönsten Job der Welt.

Wenn die Corona-Pandemie vorbei ist und wir alle wieder reisen können, warum sollten wir dann Urlaub in Thüringen machen?

>Wir sind das schönste Bundesland.

Worauf freuen Sie sich am meisten, wenn wir uns wieder frei bewegen können?

>Dass ich unbegrenzt meine Enkelkinder sehen kann. Das vermisse ich wirklich schmerzlich.

Sabine Wosche wurde 1966 in Bernburg an der Saale geboren und ist Diplomingenieurin für Feinwerktechnik. Seit 1999 war sie Mitglied des Vorstands der Heimstätten-Genossenschaft Jena eG. 2008 wurde sie Vorstandsvorsitzende und war für die strategische und operative Führung des Unternehmens zuständig. Seit dem 1. Dezember 2017 ist Sabine Wosche Geschäftsführerin der Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH (LEG Thüringen) und der Thüringer Energie- und GreenTech-Agentur (ThEGA). Dort ist sie vor allem für die Bereiche Stadt- und Regionalentwicklung, Immobilienmanagement sowie Finanzen und Organisation zuständig. Sabine Wosche lebt mit ihrer Familie in Jena. Seit 2020 ist sie Mitglied im Managerkreis.