

# Technologieberatungsstelle Sachsen

## Machbarkeitsstudie für ein beschäftigtenorientiertes Beratungsangebot

VERFASSERINNEN

Julia Haselberger | Dr. Carmen Leidereiter



Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



## Inhalt

<b>1 Kurzzusammenfassung .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Einleitung.....</b>	<b>5</b>
2.1 Hintergrund der Studie .....	5
2.2 Ziel des Studienvorhabens .....	6
2.3 Methodisches Vorgehen .....	6
<b>3 Regions- und Umfeldanalyse .....</b>	<b>7</b>
3.1 Soziodemografie und Wirtschaftsstruktur.....	7
3.2 Markt- und Umfeldanalyse .....	9
<b>4 Machbarkeitskonzept für die Gründung einer Technologieberatungsstelle in Sachsen.....</b>	<b>11</b>
4.1 Organisation und Zusammensetzung .....	11
4.1.1 Organisationsform und Trägerstrukturen .....	11
4.1.2 Gremien und Entscheidungsstrukturen .....	12
4.2 Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten .....	13
4.3 Angebote der technologischen Beratungsstelle.....	13
4.3.1 Portfolio .....	14
4.3.2 Themen.....	16
4.3.3 Formate.....	16
4.4 Akquise und Öffentlichkeitsarbeit.....	17
4.4.1 Analyse relevanter Akteur:innen für Aufbau und Betrieb der TBS.....	17
4.4.2 Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation.....	17
4.5 Personal- und Ressourcenbedarf .....	18
4.5.1 Personalbedarf .....	18
4.5.2 Ressourcenbedarf .....	19
<b>5 Finanzierungskonzept .....</b>	<b>19</b>
<b>6 Zeitplan.....</b>	<b>22</b>
<b>7 Fazit.....</b>	<b>22</b>
Literaturverzeichnis .....	23

## 1 Kurzzusammenfassung

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde untersucht, inwiefern, unter welchen Bedingungen und mit welchen Ausgestaltungsoptionen die Gründung einer **Technologieberatungsstelle (TBS)** in Sachsen machbar ist und empfohlen wird.

Die Ergebnisse des nachfolgenden Konzepts können folgendermaßen zusammengefasst werden. Empfohlen wird:

- bzgl. der Organisationsform die Gründung eines **gemeinnützigen Vereins** unter Trägerschaft des DGB Sachsen oder einer bzw. mehrerer Einzelgewerkschaften Sachsens.
- Die **Finanzierung** der TBS kann/sollte auf den drei Säulen der Drittmittelförderung (institutionelle Förderung und/oder Projektförderung, Gewerkschafts- und Mitgliedsbeiträge, selbst erwirtschaftete Einnahmen) fußen.
- Es wird ein **Mischportfolio** empfohlen, das sich aus verschiedenen Elementen zusammensetzt: Als Hauptbetätigungsfelder bieten sich individuelle Beratungstätigkeiten durch die Expert:innen der TBS sowie die Konzeption und Durchführung von Seminaren an. Begleitend kann durch die Teilnahme an drittmittelfinanzierten Anwender- und Forschungsprojekten Personal- und Expertiseaufbau betrieben werden. Auch die Positionierung der TBS als Wissensträgerin im Rahmen von Vorträgen und Veranstaltungen sollte ein grundlegendes Portfolioelement sein.
- Thematisch könnten sich die initialen **Hauptthemengebiete** – gemäß derzeitiger Relevanz und Aktualität – um die Bereiche „Gute Arbeit“, „Digitalisierung und IT“, „Weiterbildung, lebenslanges Lernen“, „Mitbestimmung und -gestaltung“, „Transformationsmanagement“ sowie den „Dienstleistungssektor mit Fokus auf Pflege, Gesundheit und Bildung“ drehen. Eine Mischung aus analogen und digitalen Formaten ist empfehlenswert, um die Kund:innenbedarfe zuverlässig, niedrigschwellig und bedarfsorientiert abzudecken.
- Im Bereich der Akquise und Öffentlichkeitsarbeit ist die **Netzwerkarbeit** wesentliche Grundlage für erfolgreichen Kontaktaufbau, Persönliche Kontakte (beispielsweise durch direkte Unternehmensbesuche) sind in ihrer Bedeutung nicht zu unterschätzen und sollten die Aktivierung gängiger Kommunikationskanäle ergänzen.
- Für die **Finanz- und Ressourcenplanung** wurden zwei Versionen entwickelt: Die Basisversion umfasst einen grundlegenden „Standardbedarf“ in Bezug auf Personal und Ausstattung. Die erweiterte Version geht über den grundlegenden Bedarf hinaus und erlaubt eine umfänglichere Personal- und Sachausstattung und damit auch weitreichendere Aktivitäten der TBS.

## 2 Einleitung

Vor etwas mehr als 100 Jahren wurde mit dem Betriebsrätegesetz die Basis für betriebliche Mitbestimmung geschaffen. Das Gesetz trat am 4. Februar 1920 in Kraft und gilt bis heute als Meilenstein für Arbeitnehmerrechte. Dieses und sein Nachfolger, das 1952 verabschiedete Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)<sup>1</sup>, trugen maßgeblich dazu bei, dass sich Arbeitnehmer:innenvertretungen und entsprechende Strukturen in der Arbeitswelt etablieren konnten.

Die Bildung einer Arbeitnehmer:innenvertretung ist in Deutschland nicht verpflichtend, durch das Betriebsverfassungsgesetz ist sie aber gesetzlich garantiert und ermöglicht so den Arbeitnehmer:innen, ihre Interessen zu vertreten und ihre Mitbestimmungsrechte wahrzunehmen. Gemäß Betriebsverfassungsgesetz<sup>2</sup> können Arbeitnehmer:innen in Betrieben mit mindestens fünf ständigen, wahlberechtigten Arbeitnehmer:innen, von denen drei wählbar sind, einen Betriebsrat gründen.

Für die verantwortungsbewusste und rechtssichere Ausübung ihrer Mitwirkungs- und Arbeitnehmer:innenrechte müssen Beschäftigtenvertretungen befähigt werden. Sie müssen ihre Rechte, Pflichten und Gestaltungsspektren kennen, um verantwortliche Entscheidungen treffen und auf Augenhöhe mit der Arbeitgeber:innenseite diskutieren zu können. Und nicht nur das – in Zeiten von Veränderungsprozessen und tiefgreifenden Umbrüchen, die sich derzeit z. B. in dem Umbau der Automobilbranche zeigen, ist es umso wichtiger, dass Arbeitgeber:innen- und Arbeitnehmer:innenseite gemeinsam getragene Entscheidungen treffen, um maßgeblich für zukunftsfähige Unternehmen, Prozesse und Arbeitsplätze zu sorgen. Das Prinzip der Sozialpartnerschaft gewinnt also gerade in Transformations- und Veränderungsprozessen an Relevanz.

Zur Unterstützung und Befähigung von Beschäftigtenvertretungen gibt es verschiedene Akteur:innen, die Beratung und Expertise in organisationalen sowie fachspezifischen Belangen bereitstellen. Zu den zen-

tralen Einrichtungen in diesem Kontext gehören die sogenannten **Technologieberatungsstellen (TBS)**, die in verschiedenen Bundesländern Deutschlands aktiv sind – derzeit gibt es acht Technologieberatungsstellen in Deutschland. Ziel der TBS ist die Unterstützung von Betriebs- und Personalräten sowie Mitarbeiter:innenvertretungen bei der Wahrnehmung ihrer Mitbestimmungsrechte und -pflichten, indem diesen Expertise und fachliche Betreuung bereitgestellt wird. Damit befähigen sie Arbeitnehmer:innen und deren Vertretungen, sich aktiv in betriebliche Veränderungs- und Gestaltungsprozesse einzubringen, und sichern damit auch die Potenziale der Betriebe und der Beschäftigten für eine nachhaltige Entwicklung auf der Basis von guten Arbeitsbedingungen, Innovation, Qualifikation und Beteiligung.

### 2.1 Hintergrund der Studie

Die vorliegende Machbarkeitsstudie für die Einrichtung einer sozialpartnerschaftlich getragenen Beratungsstruktur wurde vom Berufsbildungswerk gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB (bfw) in Auftrag gegeben. Auftragnehmerin ist die aconium GmbH mit Hauptsitz in Berlin.

Der Auftraggeber bfw arbeitet mit weiteren Kooperationspartnern im Regionalen Transformationsnetzwerk für die Fahrzeug- und Zulieferindustrie „Mobilität – Leipzig im Wandel (MoLeWa)“ zusammen. Im Rahmen des Projekts MoLeWa will das Partnerkonsortium<sup>3</sup> eine erfolgreiche Transformation der Fahrzeugindustrie sowie der automobilen Zulieferer- und Dienstleistungsbranche in der Region Leipzig unterstützen. MoLeWa wird aus dem Förderprogramm für „Transformationsstrategien für Regionen der Fahrzeug- und Zuliefererindustrie“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz gefördert.

1 inklusive mehrerer Novellierungen

2 bzw. Personalvertretungsgesetz (PersVG) für den öffentlichen Dienst

3 bestehend aus Agentur für Arbeit Leipzig, Automotive Cluster Ostdeutschland (ACOD), IG Metall Leipzig, bfw – Unternehmen für Bildung | Institut für Forschung, Training und Projekte (iftp), Industrie- und Handelskammer Leipzig/AGIL GmbH Leipzig, Universität Leipzig sowie Amt für Wirtschaftsförderung der Stadt Leipzig

Bei der nachhaltigen und zukunftsgerichteten Gestaltung dieses Wandels in der Fahrzeugindustrie hat MoLeWa ein spezifisches **Ziel: Die Beschäftigten und Betriebsräte mitnehmen, mit ihnen Initiativen für neue Arbeitsplätze, Produkte, Innovationen, Weiterbildung und Qualifikation erarbeiten und ihre Expertise nutzen. Die Stärkung der sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit und der arbeitnehmer:innenseitigen Mitbestimmung** stellt einen wesentlichen Fokus von MoLeWa dar.

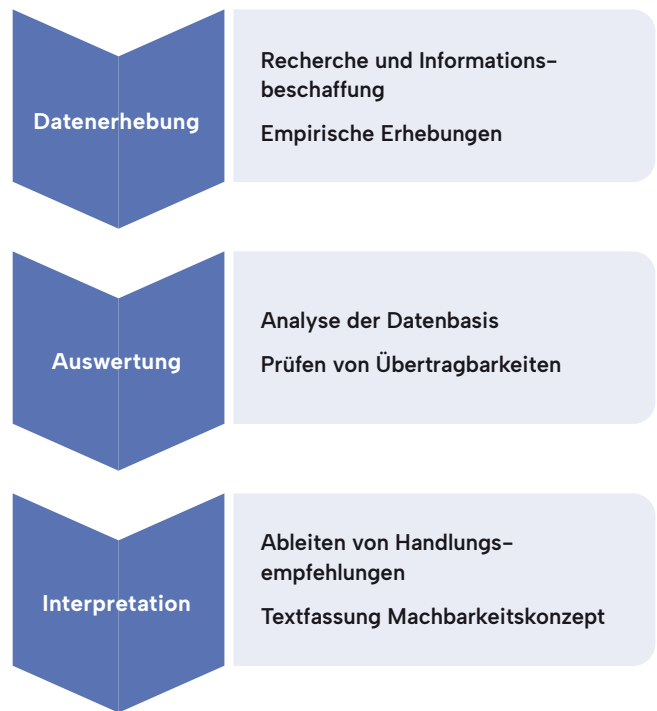
## 2.2 Ziel des Studienvorhabens

Als Konsortialpartner für die Seite der Arbeitnehmer:innen im Projekt MoLeWa hat sich das bfw zum Ziel gesetzt, im Rahmen seiner Projektstätigkeit das sozialpartnerschaftliche Miteinander regional zu stärken und weiterzuentwickeln. Gerade in Transformationsprozessen ergibt sich ein erhöhter Beratungs- und Unterstützungsbedarf sowohl für Unternehmen als auch Beschäftigte. Ziel dieser Studie ist es daher, die **Machbarkeit der Gründung einer sozialpartnerschaftlich getragenen Beratungsstruktur in Sachsen**, die auf eine sozial ausgeglichene und nachhaltige Transformation im Sinne der Beschäftigten hinwirkt, zu prüfen. Denn: Damit es auch weiterhin „Gute Arbeit“ in Branchen gibt, die von tiefgreifenden Veränderungsprozessen geprägt sind, braucht es Unterstützung, eine fundierte Arbeitnehmer:innenbeteiligung und entsprechende Beratungsstrukturen.

Mit der Machbarkeitsstudie soll eine **Entscheidungsgrundlage** geschaffen werden, um diese Entwicklung weiter voranzutreiben. Ziel ist es auf Grundlage einer fundierten Analyse Schlussfolgerungen für die potentielle Einrichtung einer sozialpartnerschaftlich getragenen Beratungsstruktur, die insbesondere Beratungsleistungen für KMU und deren Beschäftigte anbieten soll, in Sachsen zu ziehen. Diese Erkenntnisse wurden in dem vorliegenden Machbarkeits- und Finanzierungskonzept redaktionell aufbereitet.

## 2.3 Methodisches Vorgehen

Für die Erstellung der Machbarkeitsstudie zur Einrichtung einer sozialpartnerschaftlich getragenen Beratungsstruktur wurde folgendes methodisches Vorgehen gewählt:



In Deutschland gibt es derzeit acht sog. Technologieberatungsstellen (TBS). Als erfolgreich am Markt bestehende Beratungsstrukturen fungierten sie demnach als Best Practices für die Recherche, Informationsbeschaffung und letztendlich Erarbeitung dieser Studie. Nach einer initialen Bestandsaufnahme und Desk-Recherche dieser Beratungsstrukturen wurden folgende Austauschformate zum Zweck der Erhebung empirischer Daten im Zeitraum von Februar 2024 bis Mai 2024 durchgeführt:

**Workshop I** mit Vertreter:innen der TBS anderer deutscher Bundesländer

**Datum:** 1. Februar 2024

**Ziel:** Informationsbeschaffung zu Struktur, Organisationsform und Portfolio von TBS

**Experteninterview I**

**Datum:** 6. März 2024

**Ziel:** Informationsbeschaffung, tiefere Details zu Betrieb, Akquisestrategien und Finanzierungsmöglichkeiten einer TBS

**Workshop II** mit Vertreter:innen der TBS anderer deutscher Bundesländer

**Datum:** 20. März 2024

**Ziel:** Vorstellung erster Inhalte des Machbarkeitskonzepts und Validierung bisheriger Ergebnisse

**Experteninterview II**

**Datum:** 23. Mai 2024

**Ziel:** Informationsbeschaffung zu einem möglichen „Patentmodell“ beim Aufbau einer TBS



### Austausch-/Vernetzungsformat

mit Digitalagentur Sachsen

**Datum:** 16. Mai 2024

**Ziel:** Vorstellung des geplanten Portfolios und der Angebote der TBS und Austausch zu möglichen Kooperations- und Synergiepotenzialen

**Austausch-/Vernetzungsformat** mit Zentrum für Fachkräftesicherung und Gute Arbeit Sachsen

**Datum:** 23. Mai 2024

**Ziel:** Vorstellung des geplanten Portfolios und der Angebote der TBS und Austausch zu möglichen Kooperations- und Synergiepotenzialen

Auf Basis der erzielten Erkenntnisse werden im Folgenden die Möglichkeiten und Gestaltungsspielräume zur Gründung und Führung einer Technologieberatungsstelle tiefergehend dargelegt.

## 3 Regions- und Umfeldanalyse

Im folgenden Kapitel soll zunächst der Hintergrund erläutert werden, vor dem die Einrichtung einer sozialpartnerschaftlich getragenen Technologieberatungsstelle geprüft und dargestellt wird: Die soziodemografischen Gegebenheiten Sachsens, eine Bestandsaufnahme der vorherrschenden Wirtschafts- und Unternehmensstruktur sowie eine Analyse des Umfeldes in Bezug auf weitere Akteur:innen im Markt.

### 3.1 Soziodemografie und Wirtschaftsstruktur

In einem ostdeutschlandübergreifenden Trend ging die **Bevölkerung** in Sachsen nach der Wende zunächst stark zurück und sank in den frühen 2010er Jahren auf einen Tiefstand von 4,09 Millionen<sup>4</sup>. Besonders gravierend war jedoch nicht der allgemeine Bevölkerungsschwund, sondern die aktive Abwanderung von Schulabgänger:innen und Berufseinsteiger:innen in der Alterskohorte der 18- bis 30-Jährigen<sup>5</sup>. Neben

den direkten Konsequenzen dieses Trends für die dem Arbeitsmarkt verfügbare Erwerbsbevölkerung ergeben sich daraus ein Rückgang der Geburtenzahlen sowie eine zunehmende Überalterung der Gesellschaft. In den vergangenen zehn Jahren milderte sich der rückläufige Trend in der Bevölkerungsentwicklung leicht ab, was insbesondere auf den Zuzug in die urbanen Zentren Leipzig und Dresden zurückzuführen ist. Diese Tendenz unterstreicht die starken regionalen Disparitäten einer Entwicklung, in der vor allem die ländlichen und halbstädtischen Regionen Sachsens<sup>6</sup> die negativen Auswirkungen des demografischen Wandels zu spüren bekommen. So kommt auf eine Bevölkerung von vier Millionen im Freistaat eine Erwerbstätigenquote von nur 49,8 % bei einem Bundesdurchschnitt von 72,3 %<sup>7</sup>.

Die **prognostizierte Entwicklung** der Bevölkerung spiegelt, selbst im mittleren Szenario, ein tendenziell negatives Wachstumssaldo: Die heutige Population von gut vier Millionen Einwohner:innen wird bis 2040 auf rund 3,8 Millionen schrumpfen, wobei die räumliche Verteilung nach Alterskohorten ähnlich bleiben wird<sup>8</sup>. Mit diesem Trend belegt der Freistaat Sachsen gemeinsam mit den anderen ostdeutschen Bundesländern, ohne die Metropolregion Berlin-Brandenburg, die negativsten Salden in der Prognose. Mit dieser Entwicklung einhergehend ergibt sich eine Reihe von **Herausforderungen für Wirtschaft und Arbeitsmarkt**, die für das vorliegende Konzept bedeutsam sind:

- 1) Rückgang der dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Erwerbstätigen, insbesondere Fachkräfte,
- 2) fortlaufende Gewährleistung von Weiter- und Ausbildung sowie Lehre und
- 3) zuverlässige Deckung der sich aus dem Strukturwandel ergebenden Ansprüche hin zu mehr wissensbasierten Lohnarbeitstätigkeiten.

Trotz dieser Herausforderungen spiegelt die sächsische **Wirtschaftsstruktur** den Negativtrend in der Bevölkerungsentwicklung kaum: Zwar ist festzustellen, dass das erwirtschaftete Bruttoinlandsprodukt

4 Bevölkerungsmonitor Sachsen: <https://www.bevoelkerungsmonitor.sachsen.de/bevoelkerungsbestand.html>

5 Landesamt für Statistik Freistaat Sachsen (2021): [www.statistik.sachsen.de/html/bevoelkerungsstand-einwohner.html](http://www.statistik.sachsen.de/html/bevoelkerungsstand-einwohner.html)

6 Statistisches Bundesamt (2023). Klassifizierung von Kommunen – ein Ansatz zur Vergleichbarkeit deutscher Städte und Gemeinden

7 Statistisches Bundesamt: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/erwerbstaetigenquoten-gebietsstand-geschlecht-altergruppe-mikrozensus.html>

8 Bevölkerungsmonitor Sachsen: [www.bevoelkerungsmonitor.sachsen.de/ergebnisse-8rbv-sachsen.html](http://www.bevoelkerungsmonitor.sachsen.de/ergebnisse-8rbv-sachsen.html)

pro Erwerbstätigem<sup>9</sup> Sachsens mit durchschnittlich 70.702 € im Jahr 2022 an drittletzter Stelle im Bundesdurchschnitt liegt und trotz kontinuierlicher Steigerung nicht mit dem Bundesmittel schritthalten konnte<sup>10</sup>. Dennoch schneidet die sächsische Wirtschaft im Vergleich mit bzgl. der Raumstruktur vergleichbaren Bundesländern (sogenannte „Flächenländer“) der ehemaligen DDR mit Abstand am besten ab: Thüringen, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt weisen eine deutlich geringere Wirtschaftskraft und unternehmerische Tätigkeit auf<sup>11</sup>. Das Bruttoinlandsprodukt des gesamten Freistaates betrug 2022 rund 146,5 Milliarden Euro und liegt zwar unter deutlich bevölkerungsstärkeren Bundesländern im Süden der Republik, in Anbetracht der soziodemografischen Gegebenheiten aber eben auch weit vor vergleichbaren Ländern.

Von den gut zwei Millionen Erwerbstätigen sind knapp 1,2 Millionen in kleinen und mittelständischen Betrieben mit weniger als 250 Mitarbeitenden beschäftigt<sup>12</sup>.

	Anzahl Betriebe	Anzahl Beschäftigte
Kleinstbetriebe (bis 9 Beschäftigte)	82.846	255.259
Kleine Betriebe (bis 49 Beschäftigte)	20.480	424.340
Mittlere Betriebe (bis 249 Beschäftigte)	5.148	503.499
KMU gesamt	108.474	1.183.098
KMU ohne Kleinstbetriebe	25.628	927.839

**Tabelle 1** Mittelstandsbericht des Freistaates Sachsen 2018–2022, S. 20. <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/43681>

Damit ist der Mittelstand von großer Bedeutung für die Wirtschaft des Landes: Er generiert 61 % des gesamten Umsatzes im Freistaat und fast 72 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Größen- und Altersstruktur entspricht weitestgehend dem Bundesdurchschnitt. Das produzierende Gewerbe, inklusive der Baubranche, nimmt etwa ein Drittel der Bruttowertschöpfung ein, wobei die Automobilindustrie und weitere metallverarbeitende Industrien die umsatzstärksten Branchen sind.

Sachsen ist mit den Produktionsstätten von Porsche, Volkswagen und BMW ein wichtiger Standort für die deutsche Automobilindustrie. Sachsen beherbergt fünf Fahrzeug- und Motorenwerke von Volkswagen, BMW und Porsche sowie rund 780 Zulieferer mit insgesamt etwa 95.000 Mitarbeiter:innen<sup>13</sup>. Aufgrund der Umstellung auf Elektrofahrzeuge entwickelt sich Sachsen mit Zwickau und Leipzig zu einem der führenden Standorte in Deutschland für die Produktion von Elektroautos. Qualitative Prognosen deuten darauf hin, dass jedes vierte in Europa produzierte Elektrofahrzeug in den kommenden Jahren aus Sachsen stammen wird<sup>14</sup>.

Darüber hinaus spielt das Handwerk eine besonders starke Rolle in der KMU-Struktur des Freistaats. Diese ist zusätzlich durch einen hohen Anteil im Baugewerbe geprägt, mit rund jedem siebten sächsischen KMU in diesem Sektor. Das verarbeitende Gewerbe ist ebenfalls etwas stärker vertreten als in anderen Bundesländern, während Unternehmen im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen mit 33 % weniger stark repräsentiert sind<sup>15</sup>. Auch der Dienstleistungssektor ist im bundesdeutschen Vergleich unterrepräsentiert. Wie bei den meisten KMU sind die Unternehmen tendenziell stärker regional ausgerichtet, wobei nur 14 % in Europa und 6 % in außereuropäischen Märkten aktiv sind. Die Inhaber:innenstruktur des sächsischen Mittelstands ist vergleichsweise jung, mit einem Durchschnittsalter von 48 Jahren<sup>16</sup>.

9 Erwerbstätigkeit definiert sich als alle Personen, die als Arbeitnehmer:innen (Angestellte, Arbeiter:innen, marginal Beschäftigte, Beamte:innen) oder als Selbständige bzw. als mithelfende Familienangehörige eine auf Erwerb ausgerichtete Tätigkeit ausüben.

10 Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2022.

11 Das Bundesland Brandenburg fällt aufgrund der Metropolregion Berlin-Brandenburg hier aus der Reihe.

12 ifo Institut – Leibniz Institut für Wirtschaftsforschung, im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr. 2023. Mittelstandsbericht des Freistaates Sachsen 2018–2022, S. 20. <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/43681>

13 Bericht des Staatsministeriums für Wirtschaft Arbeit und Verkehr Sachsen, Standort Sachsen im Vergleich mit anderen Regionen 2020, Datengrundlage: Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder März 2020

14 AMZ Sachsen, Jedes fünfte in Europa gebaute E-Auto ist „Made in Saxony“: <https://www.amz-sachsen.de/news/jedes-fuenfte-in-europa-gebaute-wird-e-auto-made-in-saxony/>

15 Bericht des Staatsministeriums für Wirtschaft Arbeit und Verkehr Sachsen, Standort Sachsen im Vergleich mit anderen Regionen 2020, Datengrundlage: Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder März 2020.

16 Mittelstandsbericht des Freistaates Sachsen 2018–2022: <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/43681>



Die in Sachsen vorherrschende Wirtschafts- und Unternehmensstruktur sowie die Soziodemografie des Freistaates bieten sowohl Chancen als auch Risiken für die Gründung einer Technologieberatungsstelle. Auf der einen Seite hat Sachsen, wie auch der Rest von Ostdeutschland, relativ geringe Gewerkschaftszugehörigkeitsquoten und selbst in Kontexten, in denen Beschäftigtenvertretungen vorhanden sind, bedeutet die geringe Betriebsgröße eine nur sehr eingeschränkte Kostenübernahme der Betriebsratskosten durch Arbeitgeber:innen (siehe auch Kap. 4.3.1). Andererseits geht mit der zunehmenden Automatisierung und Transformation der Wirtschaft im Freistaat ein wachsender Schulungs- und Beratungsbedarf einher, den eine TBS gewährleisten könnte. Im Folgenden wird die grundsätzliche Machbarkeit dieser TBS vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Sozialstruktur Sachsens näher erläutert.

### 3.2 Markt- und Umfeldanalyse

Im Vorfeld der Entwicklung dieser Machbarkeitsstudie wurde eine Analyse des Marktumfelds in Sachsen vorgenommen. Untersucht wurde, welche Institutionen und Organisationen mit ähnlichem Beratungsangebot und Zielgruppen in Sachsen tätig sind, um im nächsten Schritt daraus ableiten zu können, mit welchen Akteur:innen es ggf. Schnittmengen bzw. auch Kooperationspotenzial gibt.

Untenstehend findet sich eine Auflistung dieser Akteur:innen mit Nennung von Themenschwerpunkten, Zielgruppen, Standorten sowie Organisationsform.

Themen-/Beratungsschwerpunkt	Zielgruppe(n)	Standort/ Wirkungsbereich	Organisationsform/ ggf. Förderung
<b>Digitalagentur Sachsen (DiAS)</b>			
Denkfabrik und Dienstleister zu Themen der Digitalisierung Bereitstellung von Arbeitshilfen und Werkzeugen, interaktive Formate, Vermittlung und Kooperationsaufbau, Transfer Wissenschaft-Wirtschaft	Unternehmen, Bürger:innen, Institutionen	Sitz: Dresden Wirkungsbereich: sachsenweit	nachgeordneter Bereich des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr
<b>Zentrum für Fachkräftesicherung und Gute Arbeit Sachsen</b>			
Beratung von Unternehmen in Fragen der Personalentwicklung, Fachkräftegewinnung und -bindung Maßnahmen zur Fachkräftesicherung: Qualifizierungsangebote, Förderung von Aus- und Weiterbildung, Unterstützung bei der Integration von internationalen Fachkräften	Unternehmen und Beschäftigte	Sitz: Chemnitz Wirkungsbereich: sachsenweit	nachgeordneter Bereich des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr
<b>Betriebsräte Bildung Sachsen gGmbH</b>			
Schulungen, Seminare und Workshops für Betriebsräte zu verschiedenen Themen, z. B. rechtliche Grundlagen des Betriebsverfassungsgesetzes, Arbeitsrecht, Sozialrecht, Personalmanagement, Kommunikationstechniken, Konfliktmanagement etc.	Betriebsräte	Sitz: Dresden Wirkungsbereich: sachsenweit	gGmbH; Umsetzung des Seminarangebots in Kooperation mit den sächsischen IG Metall Geschäftsstellen Chemnitz, Dresden, Riesa, Ostsachsen und Zwickau

*Tabelle wird auf Seite 10 weitergeführt >>*

Themen-/Beratungsschwerpunkt	Zielgruppe(n)	Standort/ Wirkungsbereich	Organisationsform/ ggf. Förderung
<b>Zukunftszentrum Sachsen</b>			
<p>Förderung zukunftsorientierter Projekte und Strategien für die Entwicklung des Freistaats Sachsen</p> <p>Informations-, Beratungs-, Qualifizierungs- und Vernetzungsangebote insbesondere im Kontext der digitalen Transformation</p>	<p>Unternehmen (vornehmlich KMU), ihre Betriebsräte und Beschäftigte</p>	<p>Sitz: Dresden</p> <p>Weitere Standorte in Leipzig, Chemnitz, Dresden, Mittweida und Görlitz</p> <p>Wirkungsbereich: sachsenweit</p>	<p>Projekt; gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus); ergänzend durch das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr kofinanziert</p>
<b>Arbeit und Leben Sachsen e. V.</b>			
<p>Förderung von Bildung, Weiterbildung, sozialer Gerechtigkeit und Demokratie</p> <p>Themen: Weiterbildung und Qualifizierung (berufliche Kompetenzen, Sprachen, EDV etc.), gewerkschaftliche Bildungsarbeit (Arbeitsrecht, Tarifverhandlungen, Mitbestimmung, gewerkschaftliche Organisation etc.), Projekte zur Demokratieförderung, Beratung für Arbeitnehmende, Betriebsräte und Gewerkschaften zu Arbeit, Bildung und soziale Sicherheit</p>	<p>Individuen, Organisationen, Unternehmen</p>	<p>Sitz: Leipzig</p> <p>Weitere Geschäftsstellen in Dresden, Chemnitz, Eilenburg</p> <p>Wirkungsbereich: sachsenweit</p>	<p>Seit 1992 durch das Sächs. Staatsministerium für Kultus als freier Träger der Weiterbildung staatlich anerkannt, durch das Ministerium im Rahmen des Sächsischen Weiterbildungsgesetzes gefördert. In gemeinsamer Trägerschaft des DGB Sachsen mit seinen Einzelgewerkschaften und des Sächsischen Volkshochschulverbandes mit seinen Mitgliedern</p>
<b>ATB Arbeit, Technik und Bildung gGmbH</b>			
<p>Kernthemen: Personalentwicklung, Organisationsgestaltung, Netzwerk- &amp; Entwicklungsbegleitung</p> <p>Weitere spezifische Angebote für Führungskräfte, Fachkräfte, Digitalisierung, Gesundheit, Change Management</p>	<p>Mittelständische Unternehmen und deren Beschäftigte</p>	<p>Sitz: Chemnitz</p>	<p>gGmbH</p>
<b>IG Metall Leipzig – Netzwerk „Arbeit und Innovation“</b>			
<p>Forum von und für Betriebsräte, Vertrauensleute und Interessierte im Organisationsbereich der Leipziger IG Metall</p> <p>Kollegiale Beratung, Seminare, Exkursionen, fachlicher Austausch und Unterstützung der Arbeit von Betriebsräten und Vertrauensleuten zu Themen wie Fachkräftesicherung und Gute Arbeit im demographischen und digitalen Wandel</p>	<p>Betriebsräte, Vertrauensleute, interessierte Beschäftigte</p>	<p>Sitz: Leipzig</p> <p>Wirkungsbereich: Region Leipzig</p>	<p>Projekt; von der Fachkräfteallianz Leipzig befürwortet und aus Mitteln des Freistaats Sachsen finanziert, Kofinanzierung durch MoLeWa Projektmittel</p>
<b>AMZ Sachsen – Netzwerk Automobilzulieferer Sachsen</b>			
<p>Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit jedes Einzelnen</p> <p>Themen: Innovationsmanagement, Internationalisierung, politischer Dialog, Kompetenzaufbau durch automotivspezifische Seminare und Beratung, Studien, Vertriebsunterstützung, Wissens- und Kontaktvermittlung</p>	<p>überwiegend mittelständische sächsische Automobilzulieferer</p>	<p>Sitz: Dresden</p> <p>Weiterer Standort: Chemnitz</p> <p>Wirkungsbereich: Südwestsachsen</p>	<p>Unternehmensnetzwerk, finanziert durch Mitgliedsbeiträge der Zulieferer</p>

In dieser Übersicht wird deutlich, dass der Großteil der vorhandenen Beratungsstrukturen und vergleichbaren Stakeholder:innen sachsenweit agiert und seine Aktivitäten mehrheitlich aus den großen Städten heraus koordiniert. Es könnte spekuliert werden, dass diese Zentrierung der Aktivitäten in großen Städten einen gewissen Mangel an regionaler Repräsentation der regionalen Arbeitnehmer:inneninteressen und Mitgestaltungsrechte zur Folge hat, der wiederum durch eine landesweit tätige TBS aufgefangen werden könnte. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass dies lediglich eine initiale Annahme ist und im Rahmen der Recherche keine empirischen oder anderweitigen Beweise für diese Vermutung gefunden wurden.

Aufgrund der divergenten Struktur der vorhandenen Beratungsleistungen wird empfohlen, im weiteren Verlauf nach und nach mit den oben genannten Stakeholder:innen in den Austausch zu treten, um **Kooperations- und Synergiepotenziale**, ggf. aber auch Abgrenzungsbedarfe zu eruieren und darauf aufbauend strategisch ausgerichtete, zielgruppengerechte und marktfähige Portfolioelemente für die TBS entwickeln zu können.

## 4 Machbarkeitskonzept für die Gründung einer Technologieberatungsstelle in Sachsen

### 4.1 Organisation und Zusammensetzung

#### 4.1.1 Organisationsform und Trägerstrukturen

Auf Basis von Desk-Recherchen und Erkenntnissen aus dem ersten Workshop mit Vertreter:innen von TBS bzw. auch deren Trägern stellte sich heraus, dass die überwiegende Mehrheit der aktiven TBS derzeit als gemeinnütziger Verein organisiert ist. Untenstehend findet sich eine Übersicht der TBS in Deutschland und ihrer Organisationsformen.

Name des TBS	Organisationsform
<b>TBS Technologieberatungsstelle Niedersachsen GmbH</b>	GmbH Wird von Arbeit und Leben Niedersachsen im Auftrag des Deutschen Gewerkschaftsbunds und seiner Mitglieds-gewerkschaften getragen
<b>Arbeitnehmerkammer Bremen</b>	Körperschaft des öffentlichen Rechts
<b>Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung im ver.di Bildungswerk – BTQ Kassel</b>	Gemeinnütziger Verein Im Bildungswerk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) im Lande Hessen e. V.
<b>Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e. V. – TBS NRW</b>	Gemeinnütziger Verein Wird von den Gewerkschaften in NRW sowie dem Arbeitsministerium getragen und handelt im Rahmen eines Landesauftrages
<b>TBS gGmbH Rheinland-Pfalz</b>	gGmbH Gesellschafter sind die rheinland-pfälzischen Einzelgewerkschaften und der DGB
<b>BEST Saarland – Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung BEST e. V.</b>	Gemeinnütziger Verein Gemeinsame Einrichtung der Arbeitskammer des Saarlandes und des DGB
<b>BTIBAY Bayern – Technologie- und Innovationsberatungsagentur in Bayern e. V.</b>	Gemeinnütziger Verein Abteilung des DGB Bildungswerk Bayern e. V.
<b>GIBS Berlin – Gesellschaft für Innovation, Beratung und Service mbH</b>	GmbH

Nach eingehender Informationsbeschaffung, Prüfung verschiedener Umsetzungswege und Diskussion mit den Vertreter:innen sowie Träger:innen laufender TBS in Bezug auf mögliche und vor allem empfehlenswerte Trägerstrukturen empfehlen wir die Gründung eines **gemeinnützigen Vereins** für die Einrichtung einer Beratungsstelle in Sachsen. Folgende Gründe sprechen für die Gründung eines Vereins:

Ein als gemeinnützig anerkannter Verein genießt verschiedene Vorteile, beispielsweise **Steuererleichter-**

**rungen** oder teilweise auch Steuerbefreiungen<sup>17</sup> sowie besseren Zugang zu **öffentlichen Mitteln**. Ein eingetragener Verein kann zudem als **juristische Person** agieren (Geschäfte eingehen, klagen, etc.). Er ist vergleichsweise niedrigschwellig zu gründen (kein Startkapital etc.) und hat den Vorteil, dass er gesellschaftlich ein vergleichsweise hohes Ansehen genießt, womit eine positive Wirkung auf das **Image** der Organisation verbunden ist. Außerdem haftet der eingetragene Verein mit seinem Vereinsvermögen, was die Mitglieder weitgehend vor **persönlicher Haftung** schützt.<sup>18</sup> Nicht zuletzt kann die Mitgliederaufnahme kontrolliert und ggf. nach vorheriger Prüfung erfolgen, so dass in diesem Rahmen eine gewisse Steuerungswirkung möglich ist.

Sicherlich gibt es neben den benannten Vorteilen auch eine Reihe von Faktoren, die eher nachteilig wirken können. So ist die Gemeinnützigkeit eines Vereins auch mit einer Reihe von Auflagen verbunden. Dies betrifft insbesondere die Mittelverwendung und den Umfang der wirtschaftlichen Betätigung.<sup>19</sup> Der gemeinnützige Verein darf nicht hauptsächlich wirtschaftliche Zwecke (gewerbliche oder Erwerbszwecke) verfolgen, sondern sich nur im Nebenzweck wirtschaftlich betätigen.<sup>20</sup> Außerdem ist zu bedenken, dass Prozesse und Änderungen ggf. schwerfällig werden können, da bei vielen Entscheidungen die Mitgliederversammlung mitbestimmungspflichtig ist. Vereinsvorstände sind zudem nur für eine gewisse Dauer im Amt und können im Zweifel abgewählt werden – dies kann im Praxisbetrieb eine Kontinuität der Arbeit in gewissem Maß erschweren.<sup>21</sup> Gespräche mit TBS-Vertreter:innen, die als e. V. organisiert sind, konnten diese Problematiken im Alltag allerdings nur sehr bedingt bestätigen. Darüber hinaus ist allerdings ein weiterer wichtiger Punkt, dass der Vorstand persönlich haftungspflichtig ist bei eventuellen juristischen Verurteilungen.<sup>22</sup>

17 So sind bestimmte Einnahmen des Vereins körperschafts- und gewerbesteuerfrei, für bestimmte Leistungen gilt ein ermäßigter Umsatzsteuersatz und der Verein darf Spendenbescheinigungen (Zuwendungsbestätigungen) ausstellen.

18 Deutsches Ehrenamt (2024): <https://deutsches-ehrenamt.de/verein-gruenden/die-vereinsgruendung/>

19 Ebd.

20 Das Registergericht kann die Eintragung widerrufen, wenn es feststellt, dass der Verein überwiegend wirtschaftliche Zwecke verfolgt.

21 Gründerküche (2020): <https://www.gruenderkueche.de/fachartikel/checkliste-gemeinnuetzige-gmbh-ggmbh-und-verein-im-vergleich/>

22 Haufe (2010): [https://www.haufe.de/recht/weitere-rechtsgebiete/allg-zivilrecht/wann-haftet-die-vereinsmitglieder-mit-ihrem-privatvermoegen\\_208\\_76852.html](https://www.haufe.de/recht/weitere-rechtsgebiete/allg-zivilrecht/wann-haftet-die-vereinsmitglieder-mit-ihrem-privatvermoegen_208_76852.html)

## 4.1.2

### Gremien und Entscheidungsstrukturen

Für einen eingetragenen Verein sind Vorstand und Mitgliederversammlung gesetzlich vorgeschriebene Pflichtorgane. Auf diese beiden Organe wird im Folgenden kurz eingegangen:

**Vorstand:** Der Vorstand kann, muss aber nicht aus mehreren Personen bestehen. Er übernimmt die Leitung und Geschäftsführung des Vereins und kann ihn auch vertreten. Weitere Organe darüber hinaus sind möglich, dies können z. B. ein Kassenprüfer für die Kontrolle der Finanzen, ein beratendes Gremium oder ein Kuratorium als Unterstützung für den Vorstand sein (ob diese weiteren Organe benötigt werden, ist dem Verein selbst überlassen). Der Vorstand ist für die repräsentative und strategische Planung des Vereins sowie in Fragen der Haftung verantwortlich. Die Hauptaufgaben des Vereinsvorstandes liegen damit in der Leitung und Führung des Vereins als auch der Vertretung des Vereins im Innen- und Außenverhältnis.<sup>23</sup>

**Mitgliederversammlung:** Die Mitgliederversammlung ist das oberste Entscheidungsgremium im Verein. Sie ist die Versammlung aller Vereinsmitglieder – zu einer vereinbarten Zeit und an einem festgelegten Ort (häufig einmal jährlich und dann auch Jahreshauptversammlung genannt). Während der Vorstand den Verein nach außen hin vertritt, entscheidet die Mitgliederversammlung über die grundlegenden Angelegenheiten des Vereins: Sie wählt (und entlässt) den Vorstand und ist diesem gegenüber weisungsbefugt. Sie trifft die wichtigsten Vereinsentscheidungen zu verschiedensten Themen im Verein und kann auch Beschlüsse über die Satzungs- oder Zweckänderung sowie bei Bedarf über die Vereinsauflösung fassen.

Für die Gründung eines Vereins sind mindestens sieben Gründungsmitglieder erforderlich. Die Zahl dieser Mitglieder kann nach Gründung zwar sinken, darf aber nicht unter drei fallen. Ansonsten wird dem Verein die Rechtsfähigkeit entzogen (vgl. § 73 BGB.) Außerdem muss zur Gründung eines Vereins eine entsprechende Vereinssatzung dem Finanzamt vorgelegt werden.<sup>24</sup>

**Vorschlag Besetzung:** Für die Trägerschaft und damit auch Besetzung des Vorstands einer potentiellen TBS

23 Der Vorstand sollte optimalerweise aus mehr als einer vertretungsberechtigten Person bestehen. So können die Vorstandsmitglieder eine gegenseitige Kontrollfunktion ausüben und der Verein wird bei Ausfall eines einzigen Vertretungsvorstands nicht direkt handlungsunfähig.

24 Deutsches Ehrenamt (2024): <https://deutsches-ehrenamt.de/verein-gruenden/die-vereinsgruendung/>

in und für Sachsen schlagen wir Vertreter:innen des DGB Bezirks Sachsen sowie der Einzelgewerkschaften Sachsens (z. B. ver.di, IG Metall, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft etc.) vor.

**Vorschlag Entscheidungs- und Sitzungsrouinen:** Das Vereinsrecht macht grundlegend keine Vorgaben bzgl. der Häufigkeit einer ordentlichen Mitgliederversammlung. Üblich ist jedoch ein mindestens jährlicher oder halbjährlicher Turnus. Mitgliederversammlungen müssen durch den Vorstand einberufen werden, wenn die Satzung nichts Abweichendes vorschreibt. Außerordentliche Mitgliederversammlungen werden durch § 36 BGB geregelt und dienen zur grundlegenden Entscheidung im Interesse des Vereins. Entscheidend ist neben den Vorgaben des BGB immer die Vereinssatzung. Es wäre ratsam, die Vereinssatzung um eine Klausel zu ergänzen, die eine Erhöhung der Turnusse bedarfsabhängig möglich macht, da vor allem in der Initial- und Aufbauphase der TBS mit einem erhöhten Besprechungs- und Austauschbedarf zu rechnen ist.

## 4.2 Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten

Eine TBS finanziell unabhängig und tragfähig zu gestalten, ist sicherlich eine der großen Herausforderungen. Nach Gesprächen mit aktiven und erfolgreich am Markt bestehenden TBS kristallisierte sich heraus, dass der Großteil dieser TBS (mit Ausnahme einiger weniger wie z. B. die Arbeitnehmerkammer Bremen, welche als Körperschaft des öffentlichen Rechts aus den Abgaben der Steuerzahler:innen finanziert wird) Mischfinanzierungskonzepte verfolgt.

Auch für den Aufbau der TBS in Sachsen schlagen wir ein Mischfinanzierungskonzept vor, welches auf drei Säulen fußt:

### Förderung

Institutionelle Förderung  
Projektförderung (Landes-, Bundes- und/oder EU-Mittel)

### Gewerkschafts- und Mitgliedsbeiträge

Beiträge der Gewerkschaften u. Mitglieder  
auf regelmäßiger Basis

### Selbst erwirtschaftete Einnahmen

Seminare, Beratungen, Vorträge,  
Workshops etc.

Gerade (aber nicht nur) für die Phase der **Aufbau- und Entwicklungsarbeit**, in der noch keine umfassenden finanziellen Einnahmen generiert werden (können), ist eine **Förderung aus Drittmitteln** (1. Säule) eine wichtige Basis. Die Verfügbarkeit solcher Mittel hängt auch von der politischen Akteur:innenlandschaft und dem politischen Willen, Transformationsprozesse sozial gerecht zu gestalten, ab. Auch deswegen ist eine gute **Kommunikations- und Netzwerkarbeit** in die regionale und landespolitische Szene ein essentieller Bestandteil der Aufbauarbeit einer TBS. Darüber hinaus können auch Fördertöpfe des Bundes und/oder der Europäischen Union relevant sein.

Auch die 2. Säule der **Gewerkschafts- bzw. Mitgliedsbeiträge** kann einen stabilen Finanzfluss sichern und somit Kontinuität bei der Aufbauarbeit sicherstellen. Abhängig von der abschließend gewählten Organisationsform wäre es ratsam, Gewerkschafts- und Mitgliedsbeiträge separat einzuholen und nachzuhalten. Nur so kann gewährleistet werden, dass die vereinsrechtlichen Vorgaben zur Ausweisung der Mitgliedsbeiträge als Vereinsvermögen gewährleistet werden können.

Im Rahmen der 3. Säule können natürlich erst nach erfolgreich getätigter Aufbauarbeit Einnahmen generiert werden. Aus Gesprächen mit Vertreter:innen anderer TBS kann hier im erfolgreich laufenden Betrieb mit einem ungefähren Deckungsbeitrag von rund 50 % gerechnet werden, wobei der größte Teil der **selbst erwirtschafteten Einnahmen** meist auf Beratungsleistungen entfällt. Zum Aufbau dieses Betätigungsfeldes ist wiederum eine tiefe Vernetzung in die Beschäftigtenvertretungen und Betriebsstruktur Sachsens notwendig.

## 4.3 Angebote der Technologieberatungsstelle

Hier ist eingangs zu vermerken, dass das Portfolio einer Organisation natürlich niemals statisch, sondern vielmehr Gegenstand **kontinuierlicher Weiterentwicklung und Anpassung an Bedarfe** ist. Zentral für die Mitarbeitenden der TBS ist es deshalb, die Bedarfe ihrer Zielgruppen und Kund:innen genau zu kennen bzw. kennenzulernen. Dies erfordert eine langfristige Aufbauarbeit, Kenntnis der Marktgegebenheiten sowie ein konstantes Mitverfolgen wirtschaftlicher und sozialer Veränderungsprozesse sowie die eigene stetige Weiterentwicklung. Nichtsdestotrotz ist es wichtig, mit konkreten Angeboten den Markt zu betreten – welche natürlich stetig weiter-



entwickelt werden und, wo nötig, an Bedarfe angepasst werden sollten.

Des Weiteren wird vorgeschlagen, eine Spezialisierung auf branchenübergreifende Trends in der Wirtschafts- und Gesellschaftsentwicklung zu legen und so das Alleinstellungsmerkmal der TBS zu erhöhen: Im Rahmen der digitalen Transformation und den sich daraus ergebenden Veränderungen der Arbeits- und Produktionsbedingungen stehen vor allem die zunehmende Anwendung von generativer Künstlicher Intelligenz sowie die vollautomatische Produktion im Vordergrund. Diese zwei Trends können mittelfristig enorme Auswirkungen auf die betriebliche Arbeit und Mitbestimmung haben, welchen sich eine TBS im Rahmen ihres Beratungsportfolios proaktiv annehmen sollte.

### 4.3.1

#### Portfolio

Wir schlagen ein grundsätzliches Portfolio vor, das auf den untenstehenden vier Säulen basiert:

#### Beratungstätigkeit

Je nach individuellem Bedarf der Kund:innen

#### Seminare

Einführungsseminare, Individuell zugeschnittene Seminare

#### Teilnahme an Projekten

z.B. Forschungsprojekte, Anwenderprojekte, Kooperationsprojekte

#### Teilnahme an Projekten

Veröffentlichungen, Fremd- und Eigenveranstaltungen, Vorträge, Workshops

Auf alle vier Säulen wird untenstehend spezifisch eingegangen:

#### Beratungstätigkeit

Die Beratungstätigkeit basiert vornehmlich auf individuellen **Bedarfen der zu beratenden Arbeitnehmer:innenvertretungen**. Zentral sind hier die Bereiche, in denen das Betriebsverfassungsgesetz Mitbestimmungsrechte und/oder Anhörungspflichten für den Betriebsrat vor-

schreibt und ihm erlaubt, zur Wahrnehmung dieser Aufgabe externe Sachverständige oder Beisitzende hinzuzuziehen (vgl. § 80 BetrVG).

Erfahrungen und Beispiele aus anderen Bundesländern zeigen, dass ein Großteil der Beratungsleistungen der TBS in der Rolle dieses **externen Sachverständigen** vorortet ist. In der Regel handelt es sich bei diesen Leistungen also um betriebspezifische Beratungen, die immer dann greifen, wenn die Geschäftsführung mitbestimmungspflichtige Betriebsänderungen nach § III BetrVG durchsetzen möchte und die Arbeitnehmer:innenvertretung sinnvoll argumentieren kann, zur Wahrnehmung ihrer Mitbestimmung, externen Sachverständigen zu benötigen. Das **Betriebsverfassungsgesetz** sieht verschiedenste Situationen vor, in denen diese Beratung durch arbeitgeber:innenseitige Kostenübernahme finanziert werden kann.

Allerdings ist einschränkend anzumerken, dass die **Kostenübernahme** je nach Betriebsgröße (Mitarbeiter:innenzahl) unterschiedlich ausgelegt ist: Absatz 2.2., § III, BetrVG legt fest, dass in Betrieben mit mehr als 300 Arbeitnehmer:innen der Betriebsrat bei **mitbestimmungspflichtigen Betriebsänderungen** immer externen Sachverständigen – auch ohne ausdrücklich Zustimmung des Arbeitgebenden – einholen kann. Die Kostenübernahme durch den Arbeitgebenden ist somit gesichert. Bei Betrieben mit weniger als 300 Mitarbeiter:innen, in denen externer Sachverständigen kostenübernehmend eingeholt werden soll, kann dies nur über § 80, Abs. 3, BetrVG erfolgen, wenn der Betriebsrat plausibel darlegen kann, die notwendige Expertise nicht zu besitzen: Wenn also beispielsweise komplexe Betriebsumstrukturierungen anstehen, es einen Sozialplan und Interessenausgleich zu verhandeln gilt, oder eine Einigungsstelle betreut werden muss (vgl. § 76, § 103 BetrVG). Bei der in Sachsen vorherrschenden von KMU dominierten Wirtschafts- und Betriebsstruktur mit vielerorts weniger als 300 Mitarbeiter:innen müssen die Möglichkeiten zur Kostenübernahme für externe Sachverständige durch Arbeitgebende also individuell strenger geprüft werden, als dies in anderen Bundesländern mit mehr größeren Betrieben der Fall ist.

Ein weiterer zu beachtender Fall bei dem Arbeitgebende der Kostenübernahme für externe Beratung des Betriebsrats zustimmen können (dazu aber nicht verpflichtet sind), findet sich in dem Versuch, **anhörungspflichtige Betriebsänderungen** möglichst effizient und in einem guten Verhältnis mit dem Betriebsrat umzusetzen. Liegt Arbeitgebenden viel an der **sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit** oder wollen sie große Transformationsprozesse möglichst integrativ (unter Wahrung des sozialen Friedens) voranbringen, kann ihnen daran liegen, die Arbeitnehmer:innenseite mit Sach-



verstand auszurüsten und anstehende Entscheidungen durch externe Expertise begleiten zu lassen. Der Erfahrung aus anderen Bundesländern nach hängt diese Möglichkeit im Einzelfall allerdings fast immer von der relativen Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats und dem persönlichen Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung ab. Pauschale Empfehlungen, wie ein solcher Mitgestaltungswille entwickelt und befördert werden kann, sind daher kaum zu treffen.

## Seminare

Seminare erfordern zu Beginn eine **starke Eigenleistung**, der während der Entwicklungsphase noch keinerlei Vergütung gegenübersteht. Nichtsdestotrotz lassen sich Seminare nach einmal getaner Entwicklungsarbeit vergleichsweise **gut skalieren** – gerade, wenn es sich um Einsteiger- oder Basisseminare handelt, die sich gut in der Breite und auf verschiedene Kund:innen anwenden lassen und **durch Kostenübernahme** nach BetrVG für die Betriebsräte kostenlos sind. Hier empfiehlt es sich also, mit der Entwicklung einiger weniger Einstiegseminare zu beginnen und diese bei Bedarf auch auf spezifische Belange anzupassen.

Themen- oder gar betriebsspezifische Seminare können darauf aufbauend auf konkrete Anfrage hin entwickelt und auf die Bedarfe der Anfragenden zugeschnitten werden. Vergleichbare Beratungsstellen bieten unter anderem stark nachgefragte Seminare für die Wahrnehmung der Mitbestimmungspflichten des Betriebsrats nach BetrVG an. Auch ist es nicht unüblich, anstehende Beratungen mit einem oder mehreren (Einführungs-)Seminaren zu kombinieren, um so eine umfassende Wissensgrundlage und **kundenspezifische Beratungsleistung** zu generieren.

## Teilnahme an Projekten

Die Teilnahme an drittmittelfinanzierten Projekten sichert nicht nur Finanzströme, sondern ermöglicht auch inhaltliche Fokussierungen bei der fachlichen Arbeit. Durch die **erfolgreiche Akquise von Projektmitteln** können zum einen weitere Personalstellen finanziert werden, was nicht nur die Aufbauarbeit, sondern auch die Umsetzung des Tagesgeschäfts stark erleichtern kann. Zum anderen können inhaltliche Schwerpunkte durch den **Aufbau von Fachpersonal** und Kooperationen mit Expert:innen oder Fachpartnern gesetzt werden, durch die die TBS neue Expertisefelder erschließen und eine inhaltliche Schärfung ihres Profils vornehmen kann. Bestehende TBS kooperieren z. B. mit Universitäten und Forschungseinrichtungen, Bundesagenturen, gewerkschaftlichen Fortbildungs-

zentren, sowie arbeitgeberseitigen Institutionen, um ihre Tätigkeiten sichtbarer zu machen und zum allgemeinen, gesamtgesellschaftlichen Wissensaufbau beizutragen. Zu beachten ist jedoch, dass die Akquise und Verwaltung von Drittmitteln häufig (vor allem auf europäischer Ebene) mit einem hohen Verwaltungsaufwand verbunden sind. Bei der Auswahl und Akquise von Fördertöpfen sollte also immer berücksichtigt bzw. sichergestellt werden, dass ausreichend personelle Kapazität sowie Kompetenz zur Abwicklung der Fördermittel zur Verfügung steht und ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis gewährleistet ist.

## Wissen und Expertise

Dieser Bereich ist aller Voraussicht nach nicht der finanziell erträglichste, kann aber dazu führen, die **Sichtbarkeit und Positionierung der TBS** in ihrem Umfeld stark zu steigern und als Wissensträgerin für entsprechende Themengebiete bekannt zu werden. Hier sollte in unterschiedlichen Formaten gedacht werden: So kann ein Vortrag auf einer Konferenz, Fachmesse, Fachveranstaltung oder die Bespielung eines Workshops zum einen dazu dienen, als zentrale Institution im Fachgebiet wahrgenommen zu werden und zum anderen gleichzeitig dazu führen, neue Kontakte (darunter auch potentielle Kund:innenkontakte) zu knüpfen. Ebenso kann sich die TBS mittels einschlägiger Veröffentlichungen, Paper oder Fachbeiträge als zentrale Wissensträgerin und Ansprechpartnerin zu entsprechenden Fragestellungen bekannt machen.

Grundsätzlich ist auf Basis der Erfahrungen bestehender TBS davon auszugehen, dass die Portfolioelemente **Beratung und Seminare die größten Betätigungsfelder** der TBS ausmachen werden. Bei Projekten und der Weitergabe von Expertise bzw. Wissen ist von einer stärkeren Fluktuation der Betätigung auszugehen: Forschungs- und Drittmittelprojekte sind in der Regel zeitlich begrenzt und haben enge Umsetzungs- und Zeitfristen im Rahmen der Förderlogik, während Kongresse, Vorträge und Publikationen punktuell bzw. abgabezentriert terminiert werden.

### 4.3.2 Themen

Gerade die Themen einer TBS sind stark abhängig von den **Bedarfen der Kund:innen. Deshalb ist es wichtig, vor allem in der Aufbauphase der TBS aktive Netzwerkarbeit zu betreiben:** zu Betriebsräten, Personalvertretungen, Unternehmen, Verbänden etc. Wichtig ist es, die Herausforderungen und Bedarfe potentieller Kund:innen zu eruieren und kennenzulernen. Eine solche Netzwerkarbeit braucht Zeit und erfordert aktive Ansprache. Das Wissen über Bedarfe wird sich somit im Lauf der Zeit vergrößern. Die TBS sollte bewusst branchenoffen ausgerichtet sein, da der Fokus der Beratungsangebote auf der generellen Befähigung von Beschäftigtenvertretungen liegen sollte. Dieser inklusive Ansatz vergrößert auch die Zielgruppe und damit mögliche Kundschaft. Nichtsdestotrotz empfehlen wir, relevante Themenbereiche und Branchen, die aktuell und in der Zukunft vermehrten Unterstützungsbedarf aufgrund von strukturellen Veränderungen vermuten lassen, gezielt auf- und auszubauen (z. B. Pflege und Gesundheit).

Darüber hinaus gibt es einige Themenkomplexe, die sich – auch nach Gesprächen mit TBS-Vertreter:innen – als sehr relevant für die heutige Arbeitswelt, aktuelle Veränderungsprozesse und damit einhergehende Herausforderungen einordnen lassen. Für die Initial- und Aufbauphase der TBS schlagen wir deshalb die Bearbeitung und inhaltliche Entwicklung folgender Themenbereiche und (exemplarischer) Unterthemen vor:

#### Gute Arbeit

Arbeits- und Gesundheitsschutz, betriebliches Gesundheitsmanagement, psychische Belastung am Arbeitsplatz, Gleichstellung, Antidiskriminierung, altersgerechtes Arbeiten etc.

Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten, neue Arbeitsformen, Home-Office, New Work etc.

#### Digitalisierung und IT

IT-Themen, Datenschutz, Beschäftigendatenschutz, Datensicherheit, KI und ihre grundsätzlichen Auswirkungen auf die Arbeitswelt, KI im täglichen Arbeitskontext – Chancen und Herausforderungen durch generative KI und andere Anwendungen künstlicher Intelligenz etc.

#### Weiterbildung, lebenslanges Lernen

TBS als Vermittlerrolle, Transfergesellschaften, Auffanggesellschaften, bedarfsorientierte Qualifizierungsplanung, Umsetzung von Weiterbildungen im Betrieb etc.

#### Mitbestimmung und –gestaltung

Mitbestimmung und Mitgestaltung im Arbeitskontext und im Rahmen der digitalen Transformation, Betriebsratsarbeit, Betriebsvereinbarungen, Künstliche Intelligenz und Mitbestimmung etc.

#### Transformationsmanagement

Betriebspezifische Beratungen bzgl. neuer Technologien, Konsequenzen für Arbeitsumfeld und –gestaltung, Weiterbildungsbedarf und –maßnahmen, Interessensgleich, Sozialplan etc.

#### Fokus Dienstleistungssektor: Pflege, Gesundheit, Bildung

Fachkräftemangel proaktiv gestalten, Ausbildung von Pflegekräften, Gewinnung und Sicherung qualifizierten Personals, Anreizsysteme, bedarfsorientierte Qualifizierungsmaßnahmen, sinnvolle Anwendungsszenarien von KI im Dienstleistungssektor etc.

### 4.3.3 Formate

In einer zunehmend digitalen Welt wäre es sicherlich nicht sinnvoll, ausschließlich auf analoge Formate zu setzen. Dennoch ging aus Gesprächen mit Vertreter:innen bestehender TBS hervor, dass der persönliche Kontakt (die persönliche Beratung etc.) weiterhin einen hohen Stellenwert im Spielfeld der TBS einnimmt. Auch digitale und hybride Formate werden nachgefragt und vergleichsweise gut angenommen,

sie sollten aber vornehmlich als Ergänzung zu **face-to-face Formaten** gesehen werden.

Dabei gilt zu beachten, dass grundsätzlich die Entscheidung aus der Bandbreite an Methoden von individueller Beratung bis hin zu interaktivem Austausch und ko-kreativen Gestaltungsprozessen genauso wie die Wahl des adäquaten Formats natürlich immer von der Thematik und dem identifizierten Beratungs- und Unterstützungsbedarf abhängig ist. So ist die individuelle Beratung sicherlich über analoge, persönliche Formate zu bevorzugen, wogegen Seminare (gerade im Bereich der Einstiegsseminare) durchaus auch in Form von digitalen oder hybriden Formaten ihre Existenzberechtigung haben. Denn sie vereinfachen auch den Teilnehmenden die Nutzung, da diese auf Reiseleistung und -kosten verzichten können. Webinare (also digital aufgezeichnete Seminare) wiederum erlauben auch dem Anbietenden eine Kostenersparnis, da kein Live-Dozent benötigt wird – sie eignen sich allerdings nicht für Themen mit hohem Diskussionsbedarf, da eine direkte Interaktion zwischen Teilnehmenden und Anbietendem normalerweise nicht vorgesehen ist.

## 4.4 Akquise und Öffentlichkeitsarbeit

### 4.4.1 Analyse relevanter Akteur:innen für Aufbau und Betrieb der TBS

Für die potentielle Gründung der TBS können zahlreiche Akteur:innen relevant sein. Dabei können diese Akteur:innen unterschiedlichen Bereichen wie Finanzierung/Trägerschaft, Kund:innen oder auch Kooperationen/Partnerschaften zugeordnet werden. Eine fundierte und regelmäßig aktualisierte Übersicht der Stakeholder:innen empfiehlt sich, um einerseits einen Überblick über die bestehende Beratungs- und Leistungslandschaft zu gewährleisten und andererseits, um strategische Partner:innen an den unterschiedlichen Punkten im Aufbau einer TBS identifizieren und ggf. akquirieren zu können. Untenstehend findet sich eine Auflistung möglicher relevanter Akteur:innen.

#### Finanzierung und Trägerschaft

DGB Bezirk Sachsen, DGB-Gewerkschaften in Sachsen  
Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr  
Verschiedene Bundesministerien  
[...]

#### Kund:innenakquise

Betriebsräte, Personalräte (ÖD), Mitarbeitervertretungen (kirchliche Einrichtungen)  
Sächsische Unternehmen (u. a. Fokus Automobilbranche und entsprechende Zulieferer)  
Unternehmensverbände (sächsische Handwerkskammern, IHK, VDA, AMZ, ACOD, Vereinigung der Sächsischen Wirtschaft etc.)  
Sozialverbände  
[...]

#### Mögliche Partnerschaften und Multiplikator:innen (Kooperationen etc.)

Universitätsnahe Einrichtungen, Forschungsinstitute, An-Institute etc.  
Anwaltsbüros (Möglichkeit prüfen, hier ggf. als Unterauftragnehmer zu agieren)  
Benannte Organisationen aus Kap. 3.2 (AMZ Sachsen, Arbeit und Leben Sachsen e. V., Digitalagentur Sachsen, Zentrum für Fachkräftesicherung, Zukunftszentrum Sachsen etc.)  
[...]

Diese Auflistung ist exemplarischer Natur und dient vor allem der Darstellung des Mehrwerts einer strategischen Übersicht. Des Weiteren kann sie auch genutzt werden, um die Kommunikations-, Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit, die die Gründung einer TBS begleitet, zu dirigieren und ggf. zu skalieren.

### 4.4.2 Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation

Eine grundsätzliche Herausforderung für neue Akteur:innen im Markt ist es, bekannt zu werden und erfolgreich Kund:innenakquise zu betreiben. Gerade im Leistungsbereich einer TBS, die meist individuelle Beratungsleistung anbietet, ist eine effektive **Netzwerkarbeit und der persönliche Kontakt** zu Kund:innen und potentiellen neuen Kund:innen nicht zu unterschätzen – über Weiterempfehlungen kann optimalerweise nach und nach ein Schneeballsystem in Gang gesetzt werden. Für die initiale Aufbauarbeit

sollten deshalb aktiv persönliche Kontakte gesucht und aufgebaut werden. Dafür bieten sich verschiedene Wege an: Direkte Unternehmensbesuche, Ansprache über Briefe, die Ausrichtung von Veranstaltungen (Informationsveranstaltungen, Gründungsfeier, Jubiläen etc.) sowie die Teilnahme an Fremdveranstaltungen beispielsweise durch einen aktiven Beitrag (Vortrag etc.) sind nur einige davon. In diesem Kontext kann auch das TBS Netzwerk (<https://www.tbs-netz.de/>) ein wertvoller Hebel sein, um die TBS Sachsen bundesweit bekannt zu machen und das Wissen über deren Dienstleistungen zu verbreiten.

Weitere wichtige analoge und digitale Kommunikationskanäle und -optionen, die es regelmäßig inhaltlich zu bespielen bzw. aktiv zu pflegen gilt, sind untenstehend aufgelistet:

<b>Website</b>	Regelmäßige Veröffentlichung relevanter Inhalte, Services, Termine etc.
<b>Social Media</b>	z. B. Facebook, LinkedIn, Instagram etc.
<b>Kommunikationsmittel</b>	Flyer, Broschüren, Banner/Roll-ups etc.
<b>Eigene Veranstaltungen</b>	Eröffnungsfeier, Fachveranstaltungen, Konferenzen, Jubiläumsfeier etc.  (hierfür ist eine aktive und durchdachte Teilnehmer:innenakquise notwendig!)
<b>Fremdveranstaltungen</b>	Präsenz und Vorträge auf Veranstaltungen, Messen, Konferenzen etc.
<b>Publikationen</b>	Digitale und analoge Veröffentlichungen z. B. auf eigener Website und/oder in Fachzeitschriften
<b>Pressearbeit</b>	Aufbau eines lokalen und regionalen Presseverteilers und Sicherstellung eines regelmäßigen Informationsflusses
<b>Multiplikator:innen</b>	Aktivierung von Multiplikator:innen und deren Kommunikationskanälen z. B. Fördermittelgeber:innen, Verbänden etc.

## 4.5 Personal- und Ressourcenbedarf

### 4.5.1 Personalbedarf

Für die Initialphase der TBS schlagen wir nach Eruiierung von Erfahrungswerten anderer TBS eine Personalbesetzung von vier Personalstellen (Basisversion) vor. Dies sichert personelle Kapazitäten, um sowohl inhaltliche als auch organisatorische und kommunikative Aufbauarbeit zu betreiben. Andererseits ist der Umfang noch vergleichsweise überschaubar, so dass zu Beginn nicht zu stark in finanzielle Vorleistung getreten werden muss (welche in der Aufbauphase voraussichtlich hauptsächlich durch Drittmittel gegenfinanziert werden muss).

Funktion	Tätigkeiten	Umfang
<b>Senior Berater:in (ggf. auch Leitungsfunktion)</b>	Netzwerkarbeit, aktiver Kontaktaufbau  Entwicklung Beratungskonzept  Konzeptionierung Seminarangebot  Einwerbung Drittmittel  Ggf. Strategische Leitung	1,0 Vollzeit-äquivalent
<b>Berater:in</b>	Entwicklung Beratungskonzept  Konzeptionierung und Durchführung Seminare  Einwerbung Drittmittel  Netzwerkarbeit, Kontaktpflege	2,0 Vollzeit-äquivalente
<b>Assistenz/Büroorganisation</b>	Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation  Veranstaltungen, Back Office etc.	1,0 Vollzeit-äquivalent

Mit Blick auf die zu erwartende langfristig starke Fokussierung auf Seminar- und Beratungstätigkeiten wäre es angeraten, kompetente Berater:innen mit entsprechender Erfahrung in der Lehre bzw. in der Konzipierung von Lehrinhalten und Beratungsleistungen zu akquirieren. Bestehende TBS wiesen wiederholt auf eine Herausforderung im Personalaufbau hin, insofern als dass kompetente Berater:innen häufig selbst in der Organisation entwickelt und geschult werden müssen.

Ggf. kann diese Herausforderung in Teilen umgangen werden, indem Mitarbeiter:innen einer bestehenden TBS in der Aufbauphase einer sächsischen TBS in einer Art „Patenschaft“ involviert werden. So könnte beispielsweise durch eine „geteilte“ bzw. „ausgeliehene“ Geschäftsführung einer anderen TBS die nötige Erfahrung und Expertise im TBS-Geschäft und für deren Aufbau sichergestellt werden. Sicherlich kann und sollte ein solches Konstrukt nur zeitlich begrenzt geplant werden, doch könnten der Gründungsvorgang, der damit verbundene Aufbau von Strukturen sowie vor allem die Personalrekrutierung und die Entwicklung dieses Personals in der Aufbauphase so mit entsprechendem Wissens- und Erfahrungshorizont gestützt werden. Für ein solches Vorgehen kann das TBS-Netz eine wertvolle Anlaufstelle sein, um geeignete „Paten“ zu identifizieren. Mit Anwendung eines solchen Modells kann auch der Solidaritätsgedanke des TBS-Netztes ausgebaut und verstärkt werden.

#### 4.5.2 Ressourcenbedarf

Bezüglich des Ressourcenbedarfs gilt in erster Linie zu prüfen, inwiefern die Mitnutzung von bereits bestehenden Räumlichkeiten möglich ist. Sofern der DGB Sachsen ein zentraler Akteur in den Trägerstrukturen würde, könnte beispielsweise geprüft werden, ob eine Nutzung der Räumlichkeiten des DGB oder ggf. auch anderer Träger für die Arbeit der TBS in Frage kommt.

Grundsätzlich sollten für die Initialphase der TBS, die wir mit vier Personalstellen (siehe oben) empfehlen würden, folgende Räumlichkeiten zur Verfügung stehen:

Räumlichkeit	Ausstattung
2 Büros	mit klassischer Büroausstattung (Bürotisch, -stuhl, Laptop und Monitor, IT-Infrastruktur etc.)
Besprechungs-/ Seminarraum	für Besprechungen, Kund:innentermine, Seminare etc. mit technischer Ausstattung für online/hybride Veranstaltungen bzw. zumindest Zugang dazu
Küche/Sozialraum	auch gemeinschaftliche Nutzung mit anderen Akteur:innen möglich
Toiletten	auch gemeinschaftliche Nutzung mit anderen Akteur:innen möglich

Je nach Wachstumspotenzial der TBS sollte ggf. direkt von Beginn an die Möglichkeit der Erweiterung der Räumlichkeiten angedacht bzw. Optionen dahingehend mitbedacht werden, um eine vergleichsweise unkomplizierte Vergrößerung zu ermöglichen.

Des Weiteren fallen natürlich Sachkosten wie Raummiete inkl. Strom, Heizung, Wasser etc. (Umfang abhängig von Ko-Nutzungsmöglichkeiten), IT-Infrastruktur und deren Betrieb, Reisekosten, Werbekosten, Druckkosten etc. an (Kostenschätzung siehe Finanzierungskonzept).

## 5 Finanzierungskonzept

Für die Finanzierung der TBS wurde eine Kostenkalkulation in zwei Versionen erstellt. Die **Basisvariante** führt den „zwingend“ benötigten Bedarf für den Aufbau einer TBS (ausgerichtet auf drei Jahre) auf, die **erweiterte Variante** geht über den Basisbedarf hinaus und berücksichtigt umfassendere Möglichkeiten in Bezug auf Personal, sachspezifische Ressourcen sowie Räumlichkeiten.

Bei beiden Konzepten wurden vergleichsweise großzügige Reisekosten angesetzt, da davon auszugehen ist, dass die meisten betriebsspezifischen Beratungen – eines der Kernkompetenzfelder der TBS – vor Ort in den Betrieben stattfinden wird. Um die Kosten gerade in der Aufbauphase wo möglich gering zu halten, würden wir dazu raten, zu eruieren, ob bzw. inwiefern Räumlichkeiten, Ausstattung etc. durch den bzw. die entsprechenden Träger gestellt bzw. mitgenutzt werden könnten. Da dies natürlich nicht vorausgesetzt werden kann, hat diese Option allerdings keinen Eingang in die beiden Finanzierungskonzepte gefunden, sondern es wurden Mietkosten für externe Räumlichkeiten angesetzt.

Zu berücksichtigen ist grundsätzlich, dass auch ein gemeinnütziger Verein ab 35.000 € Jahresumsatz Körperschaftssteuerpflichtig ist und jährliche Inflationsanpassungen bei den jeweiligen Kostenpunkten vorgenommen werden müssen.

## Finanzierungskonzept Basis:

Ausgaben (brutto)	Jahr 1 (Aufbau)	Jahr 2 (Betrieb)	Jahr 3 (Betrieb)
<b>Personalkosten</b>			
1 Leitung (Senior Berater)	81.265 €	85.328 €	89.595 €
1 Berater	70.237 €	73.749 €	77.437 €
1 Berater	70.237 €	73.749 €	77.437 €
1 Assistenz	53.663 €	56.346 €	59.163 €
In Anlehnung an TV-L E13/E9 inkl. 25% Lohnnebenkosten und jährl. Lohnsteigerung um 5%			
<b>Sachkosten</b>			
Miete für Büroräume (gem. Sanitär & Küche)	10.800 €	10.800 €	10.800 €
Miete externer Seminarraum	4.800 €	4.800 €	4.800 €
Büroausstattung/Besprechungsraum (inkl. Hardware)	7.800 €	-	-
Betrieb IT-Infrastruktur (Software u. ä.)	7.200 €	7.200 €	7.200 €
Veranstaltungsorganisation	9.000 €	9.000 €	9.000 €
Werbekosten	1.500 €	300 €	300 €
Druckkosten	600 €	600 €	600 €
Externe Vergaben (Beratung/Referenten)	6.000 €	10.000 €	10.000 €
Geschätzte Werte nach derzeitigen Preisinformationen am Markt in der Region			
<b>Reisekosten</b>			
Transportkosten (Beratung/Aquise)	9.000 €	9.000 €	9.000 €
Unterkunft/Verpflegung	5.400 €	5.400 €	5.400 €
Tagespauschale je Berater ca. 150 € Reise/Monat, 250 € Beratung/Monat			
<b>Weiteres</b>			
Versicherungen	500 €	500 €	500 €
Steuerberatung	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Notarkosten (Vereinseintragung)	500 €	-	-
u. a. div. Haftpflichtversicherungen, Steuererklärung, Jahresabschlüsse u. a.			
<b>Gesamt</b>	<b>340.502 €</b>	<b>348.772 €</b>	<b>363.232 €</b>
<b>Möglichkeiten zur Gegenfinanzierung</b>			
Förderung (institutionell oder Projektförderung)	90 %	80 %	70 %
Gewerkschafts- und Mitgliedsbeiträge	10 %	10 %	10 %
Selbst erwirtschaftete Einnahmen	-	10 %	20 %
Beruht auf Annahmen			
<b>Gesamt</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Die Tabelle wurde zur besseren Übersicht im Vergleich zum Original auf wesentliche Fakten reduziert.



**Finanzierungskonzept erweitert:**

<b>Ausgaben (brutto)</b>	<b>Jahr 1 (Aufbau)</b>	<b>Jahr 2 (Betrieb)</b>	<b>Jahr 3 (Betrieb)</b>
<b>Personalkosten</b>			
1 Leitung (Senior Berater)	86.175 €	90.484 €	95.008 €
1 Berater	81.263 €	85.326 €	89.592 €
1 Berater	81.263 €	85.326 €	89.592 €
1 Berater	81.263 €	85.326 €	89.592 €
1 Berater	81.263 €	85.326 €	89.592 €
1 Assistenz	64.363 €	67.581 €	70.960 €
1 Assistenz	64.363 €	67.581 €	70.960 €
In Anlehnung an TV-L E14/E13/E10 inkl. 25 % Lohnnebenkosten und jährl. Lohnsteigerung um 5 %			
<b>Sachkosten</b>			
Miete für Büroräume (Sanitär & Küche, Seminarraum)	21.600 €	21.600 €	21.600 €
Büroausstattung/Seminarraum (inkl. Hardware)	20.000 €	-	-
Betrieb IT-Infrastruktur (Software u. ä.)	16.800 €	16.800 €	16.800 €
Veranstaltungsorganisation	15.000 €	15.000 €	15.000 €
Werbekosten	2.500 €	600 €	600 €
Druckkosten	600 €	600 €	600 €
Externe Vergaben (Beratung/Referenten)	10.000 €	15.000 €	15.000 €
Geschätzte Werte nach derzeitigen Preisinformationen am Markt in der Region			
<b>Reisekosten</b>			
Transportkosten (Beratung/Aquise)	24.000 €	24.000 €	24.000 €
Unterkunft/Verpflegung	18.000 €	18.000 €	18.000 €
Tagespauschale je Berater ca. 150 € Reise/Monat, 250 € Beratung/Monat			
<b>Weiteres</b>			
Versicherungen	500 €	500 €	500 €
Steuerberatung	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Notarkosten (Vereinseintragung)	500 €	-	-
u. a. div. Haftpflichtversicherungen, Steuererklärung, Jahresabschlüsse u. a.			
<b>Gesamt</b>	<b>671.453 €</b>	<b>681.050 €</b>	<b>709.396 €</b>
<b>Möglichkeiten zur Gegenfinanzierung</b>			
Förderung (institutionell oder Projektförderung)	90 %	80 %	70 %
Gewerkschafts- und Mitgliedsbeiträge	10 %	10 %	10 %
Selbst erwirtschaftete Einnahmen	-	10 %	20 %
Beruht auf Annahmen			
<b>Gesamt</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Die Tabelle wurde zur besseren Übersicht im Vergleich zum Original auf wesentliche Fakten reduziert.

## 6 Zeitplan

Hier dargestellt werden die ersten beide Jahre des TBS-Aufbaus, wobei davon auszugehen ist, dass die Aktivitäten im dritten Jahr denen im zweiten sehr stark

ähneln. Aus Gründen der Leserlichkeit wurde deshalb von einer Darstellung des dritten Jahres abgesehen.

Monat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Aufbauphase (Jahr 1)</b>												
Einrichtung Räumlichkeiten/Infrastruktur	■	■	■									
Vereinsgründung	■	■	■	■	M1							
Personalrecruiting	■	■	■	■	■							
Entwicklung Portfolio		■	■	■	■	■	■	■	■	M3		
Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit				■	■	■	■	■	■	■	M4	■
Einwerbung Drittmittel/Finanzierung	■	■	■	■	■	■		M2	■	■	■	■

Monat	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>Aufbauphase (Jahr 2...)</b>												
Beratung/Seminare	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Aquise/ÖA (intern/extern)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Weiterentwicklung Portfolio/Angebote	■	■	■	■								
Weiterbildung/Schulung/Aufbau Personal					■	■					■	■
Einwerbung Drittmittel/Finanzierung	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

- M1 Eintrag Vereinsregister
- M2 Eingereichter Förderantrag/-anträge
- M3 Vorlage entwickeltes Portfolio
- M4 Gründungsfeier
- Vor-/Nachbereitung
- Umsetzung
- Seminare (Vorschlag)
- Veranstaltungen

## 7 Fazit

In der Summe ergibt sich eine vorsichtige, aber durchaus positive Prognose für die Machbarkeit einer Technologieberatungsstelle im Freistaat Sachsen. Ein **erhöhter Beratungs- und Begleitungsbedarf** im Rahmen der anstehenden und laufenden Strukturwandel- und Transformationsprozesse der regionalen Wertschöpfung ist anzunehmen. Auch kann eine neu gegründete TBS auf das bundesweite Netzwerk der bestehenden Beratungsstellen zurückgreifen und verfügt somit über einen signifikanten Informations- und Wettbewerbsvorteil gegenüber den anderen am Markt aktiven Stakeholder:innen. Die Expertise einer TBS in Bereichen der arbeitnehmer:innensei-

tigen und sozialpartnerschaftlichen Mitgestaltung der anstehenden Veränderungen kann eine nicht zu unterschätzende Bereicherung darstellen. Insbesondere die gegebenenfalls aufzubauende Spezialisierung im Bereich Künstliche Intelligenz und Automatisierung kann ein Alleinstellungsmerkmal der TBS bilden. Durch die bewusst branchenoffen gehaltene Ausrichtung der TBS finden Beschäftigtenvertretungen jeder Art (Betriebsräte, Personalaräte im öffentlichen Dienst, sowie Mitarbeiter:innenvertretungen in kirchlichen Einrichtungen) eine Beratungsstruktur in vielseitigen arbeitnehmer:innen- sowie auch arbeitgeber:innen-relevanten Belangen.

Auch was den zeitlichen Verlauf des Aufbaus angeht, wirkt der **Zeitpunkt günstig**. Wie dargelegt befinden sich einige der Kernsektoren der sächsischen Wirtschaft wie die Fahrzeugindustrie, das Baugewerbe und das Dienstleistungssegment am Beginn einer tiefgreifenden von Digitalisierung und Automatisierung getriebenen Transformation. Auch der Pflege- und Gesundheitssektor im Speziellen steht vor tiefgreifenden Veränderungen und Herausforderungen aufgrund von Treibern wie dem Fachkräftemangel, der demographischen Entwicklung sowie der digitalen Transformation. Die Befähigung der Sozialpartner:innen zur aktiven Mitgestaltung dieses Wandels sollte Maßnahme und zugleich Ziel einer sozialpartnerschaftlich gerecht und nachhaltigen ausgestalteten Transformation sein. Jedoch bedarf es vor allem für KMU und die Arbeitnehmer:innenseite hier regional noch Unterstützung und Beratung, die eine TBS gewährleisten könnte.

Die Markt- und Umfeldanalyse hat ergeben, dass die bereits in Sachsen bestehenden Stakeholder:innen eine breite Landschaft an Akteur:innen mit möglicherweise vielen **Synergie- und Kooperationspotenzia-**

**len** abgeben. Im Rahmen von einzelnen Gesprächen und Dialogformaten sollten diese Potenziale gemeinschaftlich ausgelotet werden, sodass im Bestfall Doppelstrukturen vermieden und Synergien gehoben werden können.

Lediglich im Rahmen der **regionalen und Landespolitik** ist ein wenig Vorsicht geboten: Die anstehenden Landtags- und Europawahlen könnten die parteipolitische Landschaft des Freistaates verändern, sodass dazu geraten wird, deren Ergebnisse abzuwarten, bevor konkretere Pläne entwickelt und Entscheidungen getroffen werden. Grundsätzlich kann und sollte aber auch bereits vor offizieller Gründung mit der Recherche und Akquise von Fördermitteln und dem Aufbau eines (informellen) Netzwerks begonnen werden. Wichtig zu bemerken ist, dass dies im Bestfall bereits vor dem Gründungsjahr der TBS geschieht, um einen initialen „Personalstamm“ finanzieren zu können. Ein klarer Fokus auf die **Einwerbung von Drittmitteln** (in Form von institutioneller Förderung oder Projektförderung) und die **Netzwerkarbeit** sind im Rahmen der Aufbauarbeit grundsätzlich unabdinglich.

## Literaturverzeichnis

AMZ Sachsen, Jedes fünfte in Europa gebaute E-Auto ist „Made in Saxony“: <https://www.amz-sachsen.de/news/jedes-fuenfte-in-europa-gebaute-wird-e-auto-made-in-saxony/> (Zugriff am 07.05.2024)

Deutsches Ehrenamt (2024): <https://deutsches-ehrenamt.de/verein-gruenden/die-vereinsgruendung/> (Zugriff: 05.04.2024).

Freistaat Sachsen (2023) Ergebnisse der 8. RBV für Sachsen: [www.bevoelkerungsmonitor.sachsen.de/ergebnisse-8rbv-sachsen.html](http://www.bevoelkerungsmonitor.sachsen.de/ergebnisse-8rbv-sachsen.html) (Zugriff: 05.04.2024).

Freistaat Sachsen (2023). Erwerbstätigenquoten 1991 bis 2023: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/erwerbstaetigenquoten-gebietsstand-geschlecht-altergruppe-mikrozensus.html> (Zugriff: 05.04.2024).

Freistaat Sachsen (2023). Mittelstandsbericht des Freistaates Sachsen 2018-2022: <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/43681>

Gründerküche (2020): Checkliste: gemeinnützige GmbH (gGmbH) und Verein im Vergleich: <https://www.gruenderkueche.de/fachartikel/checkliste-gemeinnuetzige-gmbh-ggmbh-und-verein-im-vergleich/> (Zugriff: 05.04.2024).

Haufe (2010): Wann haften die Vereinsmitglieder mit ihrem Privatvermögen? [https://www.haufe.de/recht/weitere-rechtsgebiete/allg-zivilrecht/wann-haften-die-vereinsmitglieder-mit-](https://www.haufe.de/recht/weitere-rechtsgebiete/allg-zivilrecht/wann-haften-die-vereinsmitglieder-mit-ihrem-privatvermoegen_208_76852.html)

[ihrem-privatvermoegen\\_208\\_76852.html](https://www.haufe.de/recht/weitere-rechtsgebiete/allg-zivilrecht/wann-haften-die-vereinsmitglieder-mit-ihrem-privatvermoegen_208_76852.html) (Zugriff: 05.04.2024).

Ifo Institut (2023): Mittelstandsbericht des Freistaates Sachsen 2018-2022, Ifo Institut – Leibniz Institut für Wirtschaftsforschung, im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (Hrsg.): <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/43681>, S. 20.

Landesamt für Statistik Freistaat Sachsen (2021): [www.statistik.sachsen.de/html/bevoelkerungsstand-einwohner.html](http://www.statistik.sachsen.de/html/bevoelkerungsstand-einwohner.html) (Zugriff: 05.04.2024)

Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr Sachsen (2020): Standort Sachsen im Vergleich mit anderen Regionen 2020.

Statistisches Bundesamt (2022) Bevölkerungsstand Sachsen: [www.statistik.sachsen.de/html/bevoelkerungsstand-einwohner.html](http://www.statistik.sachsen.de/html/bevoelkerungsstand-einwohner.html) (Zugriff: 05.04.2024).

Statistisches Bundesamt (2023). Bevölkerungsmonitor: <https://www.bevoelkerungsmonitor.sachsen.de/bevoelkerungsbestand.html> (Zugriff: 05.04.2024).

Statistisches Bundesamt (2023). Klassifizierung von Kommunen – ein Ansatz zur Vergleichbarkeit deutscher Städte und Gemeinden: [https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2005/08/klassifizierung-kommunen\\_082005.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2005/08/klassifizierung-kommunen_082005.pdf?__blob=publicationFile) (Zugriff: 07.05.2024)



## Impressum

### Herausgeber:

Berufsbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (bfw)  
Institut für Forschung, Training und Projekte (iftp)

Thomasiusstraße 1  
04109 Leipzig

Die Studie wurde erstellt im Auftrag von MoLeWa durch  
Julia Haselberger/Dr. Carmen Leidereiter (aconium GmbH)

**Gestaltung:** Rohloff Design

### Bildnachweis:

Titel: © Quality Stock Arts /stock.adobe.com

Stand: Juli 2024

**MO  
LE  
WA** Mobilität  
Leipzig im  
Wandel

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

