

Für die innovative Mitbestimmungspraxis

„Mitbestimmungsplan“ und „Checkliste“ sowie
Leitfaden „Moderierter SpezifikationsDialog“



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Für die innovative Mitbestimmungspraxis

„Mitbestimmungsplan“ und „Checkliste“ sowie Leitfaden „Moderierter SpezifikationsDialog“

Für Betriebs- und Personalräte: Ein handlungsleitender „Mitbestimmungsplan“ des „Forum Soziale Technikgestaltung“ mit dazugehöriger „Checkliste“ zur Einführung sogenannter „Künstlicher Intelligenz“ sowie mit dem „FST-Leitfaden zur erfolgreichen Umsetzung des Mitbestimmungsformates ‚Moderierter SpezifikationsDialog‘ – Wie wir den Wandel in Unternehmen und Verwaltungen gestalten können.

Vorgelegt von Welf Schröter, „Forum Soziale Technikgestaltung“ (2026).

Hinführung zu neuen Mitbestimmungswerkzeugen

Aus der 35-jährigen Praxiserfahrung des „Forum Soziale Technikgestaltung“ (FST) entstanden in Dialogen mit Frauen und Männern aus Betriebs- und Personalräten drei neue Mitbestimmungswerkzeuge zur Einführung algorithmischer Steuerungs- und Entscheidungssysteme (sogenannte „Künstliche Intelligenz“).

Die drei Werkzeuge reagieren auf die Differenzierung komplexer IT-Systeme in „Assistententechnik“ und „Delegationstechnik“. Beide Techniken erfordern unterschiedliche Verfahren innerhalb der Mitbestimmung. Der Mitbestimmungsweg für die Einführung von „Assistententechnik“ verläuft anders als der Mitbestimmungsweg zur Einführung von „Delegationstechnik“.

Die Anwendung des FST-„Mitbestimmungsplans“ wie auch der dazugehörigen FST-„Checkliste“ sowie des „FST-Leitfadens zur erfolgreichen Umsetzung des Mitbestimmungsformates ‚Moderierter SpezifikationsDialog‘“ dient dazu, eine vertrauensvolle und kooperative Mitbestimmungspraxis zur Einführung algorithmischer Steuerungs- und Entscheidungssysteme zu stabilisieren.

Die Nutzung der Dokumente als Handlungswerkzeuge stärkt einerseits die Mitbestimmungskultur und senkt zugleich – durch die Berücksichtigung des Erfahrungswissens der Beschäftigten – das Risiko von teuren Fehlinvestitionen. Teure Technikruinen lassen sich frühzeitig vermeiden. Eine wichtige Grundlage des „Mitbestimmungsplans“ ist deshalb eine Ausrichtung an einem arbeitsprozessorientierten Denken und Handeln. Prozessdenken kommt vor Technikdenken.

Während viele Leitfäden zur Einführung komplexer IT-Lösungen von der Technik ausgehen und als ersten Schritt die Frage stellen, was die Technik leisten könne, geht der FST-„Mitbestimmungsplan“ einen anderen Weg: Am Anfang der Einführung von „Delegations-

technik“ stehen die Sicht auf Arbeits- und Geschäftsprozesse und die Sicht auf die Möglichkeiten der Prozessoptimierung. Deshalb rät der „Mitbestimmungsplan“ dazu, unter anderen mit folgenden Schlüsselfragen zu beginnen:

1. Welche innerbetrieblichen, zwischen- und überbetrieblichen Arbeits- und Geschäftsprozesse werden beeinflusst und verändert?
2. Welche Entscheidungshoheit wird auf welche Weise auf Systeme übertragen?
3. Welche Folgen für die Arbeitsorganisation sind abschätzbar?

Wenn „Delegationstechniken“ eigenmächtig Entscheidungen über Prozesssteuerungen und Änderungen von Prozessabläufen treffen, greifen sie in die Arbeitsorganisation ein. Das Thema Arbeitsorganisation stellt aber für Betriebsräte und Personalräte einen zentralen Mitbestimmungsbereich dar.

Diesem Mitbestimmungsschritt folgen die Behandlung der Schutz-Themen (z.B. Ablehnung von Verhaltenskontrollen) und daran anschließend der „Moderierte Spezifikationsdialog“. Alle Ergebnisse bündeln sich in der anzustrebenden Betriebs- oder Dienstvereinbarung.

Die FST-„Checkliste“ sortiert die Checkpunkte nach „Technik“, „Einführungsvorgang“ und „Erfahrungswissen“. Dabei wird das arbeitsweltliche Erfahrungswissen auf der gleichen Augenhöhe wie das IT-Fach- und Sachwissen gehandhabt.

Die beigelegte Handlungsanleitung FST-„Mitbestimmungsplan“ (Anlage) und die beigelegte FST-„Checkliste“ (Anlage) sowie der „FST-Leitfaden zur erfolgreichen Umsetzung des Mitbestimmungsformates ‚Moderierter SpezifikationsDialog‘“ (Anlage) bauen aufeinander auf. Sie stehen als „Ein-Seiter“ (onepager) zur Verfügung. Die Dokumente sind als pdf online verfügbar. Zusätzlich: Es ist zu empfehlen, den „Mitbestimmungsplan“ und den „Leitfaden“ im A3-Format farbig auszudrucken und als Wandplakat zu nutzen. Die „Checkliste“ dient der Vorbereitung, Information und Qualifizierung des Gremiums (Betriebsrat, Personalrat, MAV etc.). Wenn möglichst viele Ja-Antworten der „Checkliste“ erreicht sind, ist die Beschäftigtenvertretung qualifiziert und wesentlich entscheidungsreif.

Plan und Checkliste und Leitfaden sind in Kooperation zwischen KARL, FST und PROTIS-BIT konkretisiert und weiterentwickelt worden. Sie stellen eine hilfreiche Ergänzung für KARL dar.

Sie sind Bestandteile der Angebote zur Begleitung der Beschäftigtenvertretung bei der Vorbereitung der Mitbestimmungspraxis bis hin zur Ausgestaltung von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen sowie Bestandteile der Angebote zur Durchführung von Schulungsseminaren für Betriebsrats- bzw. Personalratsgremien.

Der im FST-„Mitbestimmungsplan“ vorgesehene „Moderierte Spezifikationsdialog“ sowie die Unterscheidung technischer Systeme in „Assistententechnik“ und „Delegationstechnik“ sind im KARL-CoCo-Glossar aus FST-Sicht definiert. Siehe dazu: Glossar Künstliche Intelligenz für die interdisziplinär vernetzte Arbeitsforschung. Es ist ein gemeinsames Produkt der „Regionalen Kompetenzzentren der Arbeitsforschung“ und des Projekts „CoCo – Connect & Collect“

(https://www.coco-projekt.de/wp-content/uploads/2024/03/Richter_et-al_2024_Glossar_KI-und-Arbeitsforschung.pdf)

Begleitend zur Anwendung des FST-„Mitbestimmungsplans“ und der FST-„Checkliste“ sowie des „FST-Leitfadens zur erfolgreichen Umsetzung des Mitbestimmungsformates ‚Moderierter SpezifikationsDialog‘“ wird empfohlen, die zehn vom FST vorgelegten Video-„Kurzimpulse für Sozialpartner“ als Einstieg in den internen sozialpartnerschaftlichen Dialog kennenzulernen (<https://kompetenzzentrum-karl.de/karl-angebote/kurzimpulse-fur-sozialpartner/>).

Siehe zur Technikeinführung das KARL-FST-Interview „Warum KI-Einführungen scheitern und wie man es besser macht“: <https://www.techtag.de/it-und-digitalisierung/kuenstliche-intelligenz/warum-ki-einfuehrungen-scheitern-und-wie-man-es-besser-macht/>

Siehe erweiternd vier FST-Screencast-Videos: <https://www.blog-zukunft-der-arbeit.de/wie-gestalten-wir-die-sogenannte-kuenstliche-intelligenz-einladung-zur-mitwirkung/>

Siehe: „Mitbestimmungsplan“ und „Checkliste“ zur Gestaltung sogenannter „Künstlicher Intelligenz“: <https://www.blog-zukunft-der-arbeit.de/mitbestimmungsplan-und-checkliste-zur-gestaltung-sogenannter-kuenstlicher-intelligenz/>

Siehe „FST-Leitfaden zur erfolgreichen Umsetzung des Mitbestimmungsformates ‚Moderierter SpezifikationsDialog‘“: <https://www.blog-zukunft-der-arbeit.de/neuer-fst-leitfaden-fuer-betriebs-und-personalraete-zur-erfolgreichen-anwendung-des-moderierten-spezifikationsdialoges-msd/>

Siehe dazu auch: Handlungsempfehlungen für Sozialpartner: <https://www.blog-zukunft-der-arbeit.de/handlungsempfehlungen-fuer-sozialpartner/>

Siehe: KARL GF5 Leitfaden. Whitepaper zu ethischen, rechtlichen und sozialen Aspekten im Kontext von Künstlicher Intelligenz für Arbeit und Lernen: https://kompetenzzentrum-karl.de/wp-content/uploads/2024/02/KARL_ELSA_bei_KI-Einfuehrungen.pdf

Weitere Gestaltungshilfen des „Forum Soziale Technikgestaltung“ sind zu finden unter: <https://www.blog-zukunft-der-arbeit.de/gestaltungshilfen/>

Kontakt: Welf Schröter, Leitung „Forum Soziale Technikgestaltung“ (Im Jahr 1991 gegründetes Personennetzwerk; heute mehr als 5.300 Frauen und Männer aus Betriebs- und Personalräten sowie Belegschaften, aus Unternehmen, KMUs, Verwaltung, Handwerk, Gewerkschaften und Wissenschaft): www.blog-zukunft-der-arbeit.de Mail: schroeter@talheimer.de

Mögliche Angebote: a) Begleitung der Beschäftigtenvertretung zur Vorbereitung der Mitbestimmungspraxis bis zur Betriebs- oder Dienstvereinbarung; b) Durchführung von Schulungsseminaren für Betriebsrats- bzw. Personalratsgremien.

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Zukunft der Wertschöpfung – Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit“ (Förderkennzeichen: 02L19C250) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin / beim Autor. <https://kompetenzzentrum-karl.de/>

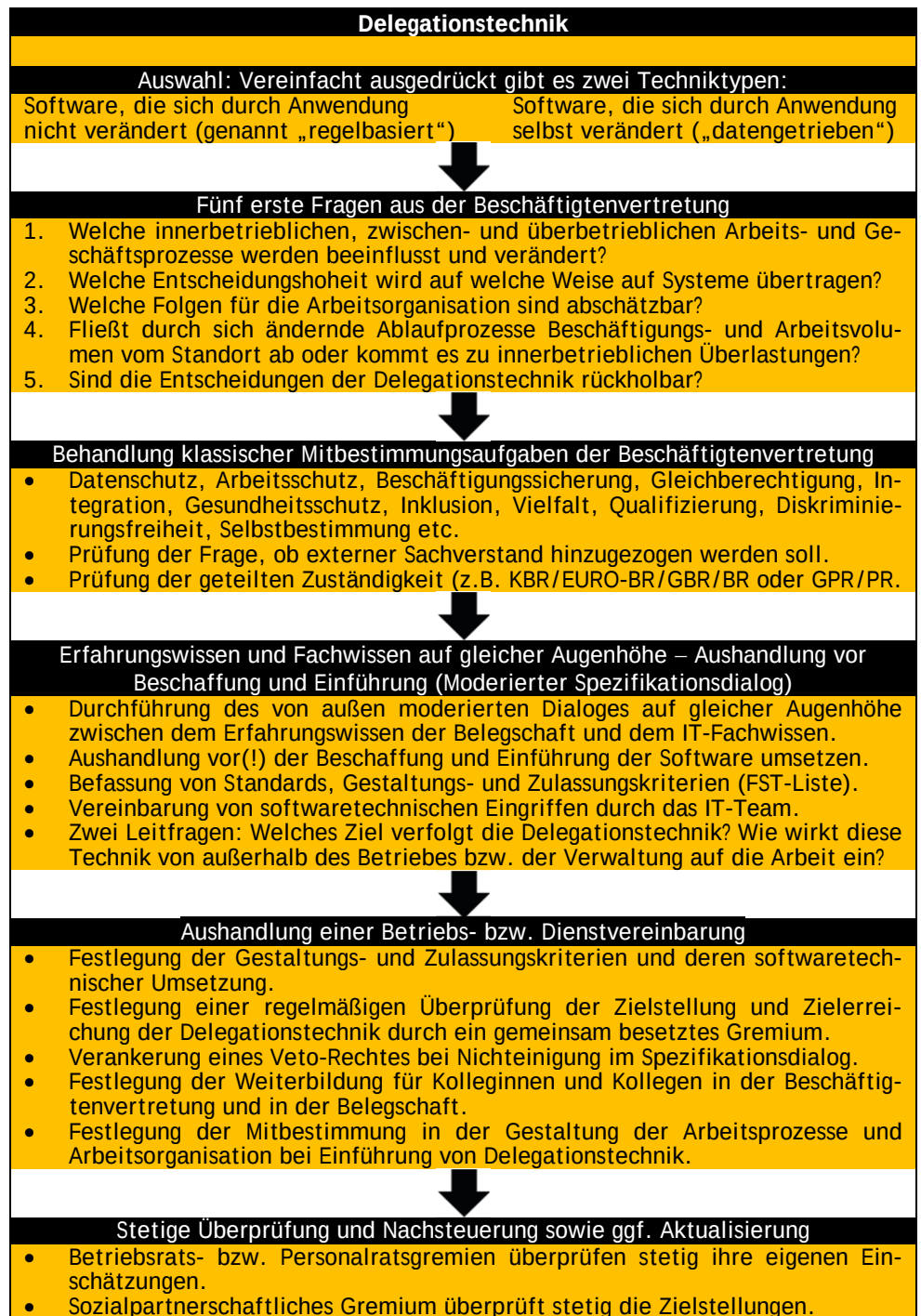
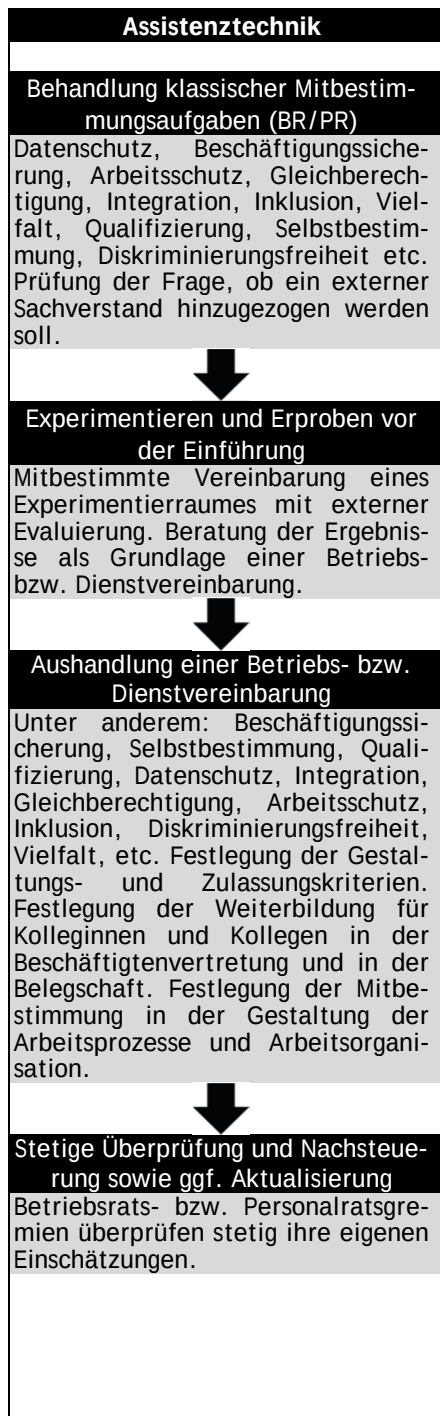
Wie wir die sogenannte „Künstliche Intelligenz“ gestalten

Zusätzliche Schritte der Mitbestimmung – Ein ergänzender Mitbestimmungsplan

Dieser Mitbestimmungsplan wendet sich zunächst an Beschäftigtenvertretungen von größeren Unternehmen und Verwaltungen. Sie können vorangehen und als Beispiele für andere wirken. Ziel ist es, Kolleginnen und Kollegen zum Handeln zu ermutigen. Der Mitbestimmungsplan führt zusätzliche Schritte (vgl. FST-Checkliste) ein. Er unterscheidet zwischen einerseits Technik, die den Menschen unterstützt. Dabei bleibt die Entscheidungshoheit beim Menschen. Diese Technik trägt den Namen „Assistenztechnik“. Andererseits gibt es Technik, auf die eine Vollmacht übertragen wurde. Eine solche Technik kann selbst Entscheidungen treffen. Diese Technik lässt sich als Vollmachtstechnik oder „Delegationstechnik“ bezeichnen. Für die Gestaltung der Vollmachtstechnik benötigt die Mitbestimmung einen zusätzlichen Baustein: Eine Interessenaushandlung zwischen dem Erfahrungswissen der Belegschaft und dem Wissen des IT-Teams. Diese Aushandlung erfolgt vor der Einführung der „Delegationstechnik“. Die Aushandlung wird „Modierter Spezifikationsdialog“ genannt. Er muss in einer Vereinbarung verankert werden.

Einstiegsfrage: Welche Art Softwaretechnik soll eingeführt werden?

Assistenztechnik (Technik als Unterstützung) oder Delegationstechnik (Technik mit Vollmacht)



FST-Checkliste zur Einführung sogenannter „Künstlicher Intelligenz“ („KI“)	Ja	Nein
Technische Aspekte		
Handelt es sich bei der neuen Software um Assistenztechnik?		
Handelt es sich bei der neuen Software um Delegationstechnik?		
Kann sich die Software selbst „datengetrieben“ verändern?		
Handelt es sich um Software, die sich „regelbasiert“ nicht verändert?		
Ist die Software für die Anwender*innen gestaltbar und anpassbar?		
Ist die Software vom Lieferanten als unveränderbar bezeichnet?		
Handelt es sich um eine Open Source Lösung?		
Ist die Software vom Hersteller als DSGVO-konform bezeichnet?		
Liegt die Software auf einer hausinternen Plattform?		
Liegt die Software auf der Plattform des Herstellers bzw. Betreibers?		
Steht die Plattform im europäischen Rechtsraum?		
Einführungsvorgang		
Wurde die Software ohne Mitbestimmung bereits implementiert?		
Sollen Arbeitsprozesse durch die Software verändert werden?		
Soll die Arbeitsorganisation durch die Software verändert werden?		
Ändert sich der Arbeitsplatz bzw. die Arbeitsplatzbeschreibung?		
Ändert sich die Entgelteinstufung?		
Wirkt die Software nur innerhalb des Unternehmens bzw. der Verwaltung?		
Kann die Software von außerhalb auf die inneren Arbeitsabläufe wirken?		
Kann die Software von außerhalb auf die innere Arbeitsorganisation wirken?		
Werden Entscheidungsschritte auf die Software übertragen?		
Kann die Software rechtsverbindliche Entscheidungen treffen?		
Fließt Auftragsvolumen durch die Softwarenutzung ab?		
Fließt Arbeitsvolumen durch die Softwarenutzung ab?		
Sind die Entscheidungen der Delegationsoftware rückholbar?		
Erfahrungswissen und IT-Wissen auf gleicher Augenhöhe – Interessensaushandlung als „Moderner Spezifikationsdialog“		
Wurde ein moderierter Spezifikationsdialog angesetzt?		
Wurde der moderierte Spezifikationsdialog vor der IT-Einführung umgesetzt?		
Fand eine externe Moderation statt?		
Liegt ein Leitfaden zur praktischen Durchführung eines „Modierten Spezifikationsdialoges“ auf gleicher Augenhöhe vor?		
Hat das Unternehmen bzw. die Verwaltung vereinbarte Gestaltungs- bzw. Zulassungskriterien für sich selbst verändernde Software?		
Hat die Beschäftigtenvertretung eigene Gestaltungs- bzw. Zulassungskriterien für sich selbst verändernde Software beschlossen?		
Benötigt die Beschäftigtenvertretung externe sachverständige Beratung?		
Verfügt der BR bzw. PR über eigene interne sachverständige Beratung?		
Ist in der BV bzw. DV der moderierte Spezifikationsdialog verankert?		
Trägt der Arbeitgeber die Kosten für externe sachverständige Beratung?		
Hat der BR bzw. PR eigene Kompetenz für ein Projektmanagement?		
Hat der BR bzw. PR eigene Kompetenz für organisiertes Zeitmanagement?		
Hat sich der BR bzw. PR mit anderen BRs bzw. PRs vernetzt?		
Wurden Mitbestimmungszuständigkeiten geprüft (z.B. KBR, EBR, GBR, BR, ...)?		

FST-Leitfaden zur erfolgreichen Umsetzung des Mitbestimmungsformates „Moderner SpezifikationsDialog“ („MSD“) (Dialogformat „Der mitbestimmte Algorithmus“)

Partizipation: Zwölf & Zwölf Handlungsschritte zur Vorbereitung und Durchführung des „MSD“

Das „Forum Soziale Technikgestaltung“ (FST) gibt Antworten auf die Frage: „Wie gestalten wir die sogenannte ‚Künstliche Intelligenz‘?“ Ergänzend zum „FST-Mitbestimmungsplan“ und zur „FST-Checkliste“ legt die „Virtuelle FST-Arbeitsgruppe“ aus Betriebs- und Personalräten, Belegschaften und Gewerkschaften den **FST-Leitfaden zur erfolgreichen Umsetzung des Mitbestimmungsformates „Moderner SpezifikationsDialog“ (Dialogformat „Der mitbestimmte Algorithmus“)** vor. Der „Moderner SpezifikationsDialog“ („MSD“) stellt ein zusätzliches Format im Gang der Mitbestimmung dar. Der „MSD“ soll vor der Beschaffung und vor der Implementierung komplexer Software-Systeme stattfinden. Der „MSD“ basiert auf der Unterscheidung zwischen einerseits der Technik, die den Menschen unterstützt (Entscheidungshoheit liegt beim Menschen). Diese Technik trägt den Namen „**Assistenztechnik**“. Andererseits gibt es Technik, auf die eine Vollmacht übertragen wurde (Technik kann selbst Entscheidungen treffen). Diese Technik lässt sich als Vollmachtstechnik oder „**Delegationstechnik**“ bezeichnen. Für die Gestaltung der Delegationstechnik benötigt die Mitbestimmung das zusätzliche „MSD-Format“: Eine Interessenaushandlung zwischen arbeitsprozesskundigem Erfahrungswissen der Belegschaft, Arbeitgeber und technikbezogenem Wissen des IT-Teams.

„MSD“-Vorbereitung

Wie können sich BRs/PRs auf einen „MSD“ vorbereiten?

Zwölf FST-Handlungsschritte zur „MSD“-Vorbereitung

- 01)** In der Belegschaft das Problem-bewusstsein fördern, auf Verunsicherungen eingehen, Orientierungswissen vermitteln, Veränderung bewerten, Vorteile und Risiken sowie Auswirkungen der Dequalifizierung und Arbeitsplatzabbau erkennen.
- 02)** „MSD“ als Chance wahrnehmen: Erleichterung der BR/PR-Tätigkeiten, Beschleunigung des Einsatzes akzeptierter Technik, Vermeidung teurer Fehlinvestitionen.
- 03)** Angebote für BR/PR-Schulungen
- 04)** Befassung der „Fünf ersten Fragen“ aus dem FST-Mitbestimmungsplan: Identifizierung von betroffenen Arbeitsprozessen.
- 05)** Vorausschau und Analyse der Folgen eines Wandels: Nutzung von Wahrscheinlichkeitsanalysen mit Hilfe generativer IT als Assistenz.
- 06)** Dialog innerhalb der betroffenen Beschäftigtengruppen zu Verbesserungen und Reorganisation der Arbeitsprozesse.
- 07)** Implizites und explizites Erfahrungswissen sprechbar machen.
- 08)** Festlegung der mehrteiligen Terminfolge für den „MSD“.
- 09)** Hinzuziehen von externem Sachverstand, Beratung, fachliche Rollen, Kompetenz für vorausschauende Gefährdungsbeurteilung.
- 10)** Vereinbarung von Gestaltungskriterien für algorithmische Steuerungs- und Entscheidungssysteme (Delegation) (vgl. 40 FST-Kriterien).
- 11)** Etablierung eines begleitenden Ethik-Rates.
- 12)** Vorbereitungen für eine BV/DV zu algorithmischen Steuerungs- und Entscheidungssystemen (sog. „KI“).

„MSD“-Umsetzung

Wie können BRs/PRs das FST-Format „Moderner SpezifikationsDialog“ („MSD“) erfolgreich durchführen?

Zwölf Handlungsschritte für eine erfolgreiche Umsetzung des FST-Formates „Moderner SpezifikationsDialog“ („MSD“) im „FST-Mitbestimmungsplan“

- 1. Warum bedarf es des „MSD“?** Komplexe, sich selbst verändernde, regelbasierte oder datengetriebene „Delegationstechnik“ ist vor der Einführung softwaretechnisch anzupassen, per „MSD“ zu gestalten.
- 2. Wer startet einen „MSD“?** Der Anspruch und das Initiativrecht beider Seiten zur Durchführung eines „MSD“ wurden in einer BV/DV oder Rahmen-BV/DV verankert.
- 3. Wann findet ein „MSD“ statt?** Zeitlich findet der „MSD“ auf jeden Fall vor der Beschaffung und vor der Implementierung komplexer Software-Systeme statt.
- 4. Wer moderiert?** Ein externes, geschlechterübergreifendes, kommunikatives Doppel-Team (m/w/d) führt die Moderation (ggf. FST-Angebote prüfen).
- 5. Wer nimmt teil?** Arbeitgeber, BR/PR, IT-Team, Fachkräfte aus Datenschutz, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit (FASI), Gefährdungsbeurteilung, Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellung, Fort- und Weiterbildung...
- 6. Wie wird getagt?** Der „MSD“ tritt über mehrere Wochen oder Monate mehrfach zusammen (im eiligen Bedarfsfall evtl. alle sechs Wochen).
- 7. Welche Arbeit ist betroffen?** Vorausschauende Einschätzung, Bewertung und Gestaltung des erwarteten Wandels der betroffenen Arbeitsprozesse und der Arbeitsorganisation.
- 8. Wie wird Erfahrungswissen sprechbar?** Belegschaft diskutiert Vorschläge zur Verbesserung und Neuorganisation der Arbeit zuzüglich Software-Innovationen als technische Assistenz. Nicht bewusstes (implizites) Erfahrungswissen und bewusstes (explizites) Erfahrungswissen in Handlungen „über setzen“.
- 9. Welche Rolle spielt das Erfahrungswissen?** Das arbeitsweltliche Erfahrungswissen spricht im „MSD“ auf der gleichen Augenhöhe wie das IT-Fachwissen: Lernen, in Prozessen zu denken.
- 10. Nach welchen Kriterien entscheidet der „MSD“?** Arbeitgeber und Beschäftigtenvertretung vereinbaren Beschaffungs- und Zulassungskriterien sowie Eingriffe in die Software.
- 11. Wie kommt es zur Entscheidung?** Im „MSD“ gilt das Konsensprinzip. Keine Einigung bedeutet keine Einführung (siehe Regelung der rechtsgültigen Rahmen-DV der Stadt Stuttgart).
- 12. Wie kann das Ergebnis überprüft werden?** Im „MSD“ wird ein Review-Rhythmus vereinbart. Zudem: Software-Nacharbeit in der Cloud reviewen.



Kontakt: schroeter@talheimer.de