

19. ZAAR-Kongress

„KI im Unternehmen“

am Freitag, 9. Mai 2025

in München



„Künstliche Intelligenz“ (KI oder AI) wird zu einem Produktionsfaktor. Die Bandbreite der Anwendungen ist groß. Ausgangspunkt ist das maschinelle Lernen, das mit vorhandenen Daten „trainiert“ wird und Vorhersagen treffen soll, etwa zum erwartbaren Ausfall einer Maschine (vorausschauende Instandhaltung). Die Chat-Programme mit ihren Large Language Models (LLMs) setzen auf ein computerlinguistisches Wahrscheinlichkeitsmodell, um Texte „vorherzusagen“ und damit kommunizieren zu können.

Nur wenige Juristen übersehen die praktische Anwendung in den Unternehmen. Deutlich mehr äußern sich in Vorträgen und Aufsätzen zu den Rechtsproblemen der KI-Anwendung. Ohne konkrete Anschauung lassen sich rechtliche Fragen indes nicht erfassen.

Deswegen wollten wir erstmals einen Kongress überwiegend mit nichtjuristischen Themen zur Anwendung von KI veranstalten und den Rechtsfragen nur ausblickend begegnen.

Professor Dr. Volker Rieble eröffnete den Kongress mit einem Überblick über die Fortschritte und Anwendungsmöglichkeiten der Künstlichen Intelligenz. Er referierte kurz einige Gedanken zu den juristischen und gesellschaftlichen Herausforderungen, die mit dem Einsatz von KI einhergehen. Besonders betonte er die zunehmende Bedeutung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit algorithmischer Entscheidungen, insbesondere im arbeits- und datenschutzrechtlichen Kontext sowie die arbeits-technischen Fortschritte beim Einsatz von KI. Damit leitete er über zum Vortrag des ersten Referenten.

I. Chatbots in der Textarbeit



Als erster Referent widmete sich **Rechtsanwalt Tom Brägelmann, LL.M.** (Annerton Rechtsanwaltsgesellschaft) dem praktischen Einsatz von Künstlicher Intelligenz im juristischen Berufsalltag. In seinem Vortrag gab er einen praxisnahen und verständlichen Einstieg in die Nutzung von ChatGPT und vergleichbarer KI-Tools in der täglichen Rechtsarbeit. Dabei machte er von Anfang an klar, dass es sich bei diesen KIs nicht um „intelligente“ Wesen handelt, sondern vielmehr um Wahrscheinlichkeitsmaschinen, die auf Grundlage riesiger Datenmengen plausible, aber nicht immer richtige Antworten generieren. Für die Qualität der Resultate sei eine gezielte Personalisierung besonders wichtig, etwa indem man der KI mitteilt, dass der Anfragende Jurist ist und welche Art von Analyse erwartet wird.

Herr Brägelmann hob hervor, dass der größte Vorteil von KI-Systemen in ihrer enormen Geschwindigkeit, der Skalierbarkeit und der unermüdlichen Geduld im Vergleich zu menschlichen Bearbeitern liegt. So könne eine KI binnen Sekunden eine große Menge an Texten durchsuchen, zusammenfassen oder strukturieren, was für Menschen oft zeitaufwendig und ermüdend wäre. Allerdings demonstrierte er auch, dass eine simple, unstrukturierte Frage wie „Was ist hier los?“ oft nur unklare oder zu allgemein gehaltene Antworten liefert. Um die Qualität und Relevanz der Ergebnisse deutlich zu verbessern, empfiehlt er die Nutzung strukturierter Prompts: Dazu gehört eine klare Einleitung, eine chronologische Darstellung des Sachverhalts, der Verfahrensverlauf sowie eine Gegenüberstellung der unterschiedlichen Parteipositionen. Der Kontext sei dabei für die KI von zentraler Bedeutung: Wer stellt die Frage? Für wen ist die Antwort bestimmt? Und was ist das Ziel der Analyse?

Wird die KI richtig eingesetzt, so kann sie komplexe Dokumentenmengen effizient erfassen, sortieren und in eine für den juristischen Gebrauch nutzbare Form bringen. Herr Brägelmann machte deutlich, dass KI damit ein starkes Hilfsmittel im juristischen Alltag darstellen kann, vorausgesetzt, sie wird sachgerecht in die bestehenden Arbeitsabläufe eingebunden. Besonders auffällig sei, dass KI-generierte Texte meist formal korrekt und frei von Zitierfehlern sind – was in vielen menschlich verfassten Dokumenten durchaus noch Schwächen aufweist. Dennoch bleibt die juristische Subsumtion, das heißt die eigentliche Bewertung und rechtliche Einordnung der Sachverhalte, eine genuin menschliche Aufgabe. Gerade bei sensiblen Themen wie Kostenentscheidungen, Haftungsfragen oder Compliance sei die juristische Feinbewertung durch erfahrene Anwälte unerlässlich. KIs können zwar eine wertvolle Assistenz bieten, sind aber nicht in der Lage, alle juristischen Feinheiten automatisch zu erfassen oder komplexe rechtliche Entscheidungen eigenständig zu treffen.

Ein weiterer Vorteil der KI liegt in der punktuellen Textüberarbeitung: Die Systeme können Kontext erfassen und stilistisch konsistente Anpassungen vornehmen, etwa bei der Änderung einzelner Formulierungen oder der Vereinheitlichung von Schriftsätzen. Das erspart viel Zeit, ersetzt aber keinesfalls die sorgfältige juristische Feinarbeit.

Auch datenschutzrechtliche Aspekte kamen in Herrn Brägelmanns Vortrag nicht zu kurz. Er erläuterte, dass eine vollständige Anonymisierung juristischer Daten häufig nicht zwingend vorgeschrieben ist, sofern die Datenverarbeitung durch vertragliche Vereinbarungen wie Auftragsverarbeitungsverträge und durch entsprechende IT-Sicherheitsmaßnahmen abgesichert ist. Dennoch anonymisieren viele Kanzleien sensible Daten vorsorglich, um Reputationsrisiken zu minimieren und den Schutz der Mandantendaten zu gewährleisten.

Eine der größten Herausforderungen bei der Implementierung von juristischer KI liege in der Integration relevanter juristischer Fachinformationen. Viele zentrale juristische Quellen wie Beck, Juris oder andere Fachverlage sind urheberrechtlich geschützt und nicht offen zugänglich, was den Aufbau

umfassender KI-Systeme erschwert. Zwar gibt es Anbieter, die KI-Lösungen für juristische Fragestellungen entwickeln, doch diese arbeiten bislang überwiegend mit hausinternen Datenbeständen oder öffentlich zugänglichen Urteilen. Die großen Verlagshäuser hinken technologisch oft hinterher und müssten durch den Druck der Anwaltschaft zu mehr Innovation gezwungen werden, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

Abschließend zog Herr Brägelmann das Fazit, dass das Potenzial juristischer KI enorm sei, vor allem wenn es darum geht, große Textmengen zu strukturieren, zu durchforsten und für die juristische Praxis aufzubereiten. Der erfolgreiche Einsatz von KI hänge jedoch maßgeblich von den rechtlichen Rahmenbedingungen, der Verfügbarkeit und Qualität der Datenbasis sowie von der Offenheit und Innovationsbereitschaft etablierter Anbieter ab. Letztlich sei es notwendig, die bestehenden Monopole im juristischen Informationsmarkt aufzubrechen, um die vielfältigen Chancen der KI-Technologie im Rechtswesen umfassend nutzen zu können.

II. KI in der Produktion



Herr **Sebastian Maier** (Fraunhofer-Institut) erläuterte die technischen Grundlagen der Künstlichen Intelligenz (KI) in der industriellen Praxis und hebt dabei hervor, dass Juristen zwar nicht zu technischen Experten werden müssen, jedoch ein grundlegendes Verständnis für diese Systeme wichtig ist, um sie angemessen bewerten zu können. Das Fraunhofer-Institut betreibt anwendungsorientierte Forschung mit Schwerpunkt auf zukunftsweisenden Bereichen wie Energiespeicherung, Luft- und Raumfahrt sowie industrieller Produktion.

KI wird dabei als die Fähigkeit eines Computers definiert, Aufgaben zu übernehmen, für die üblicherweise menschliche Intelligenz erforderlich ist. Ein wesentlicher Unterschied wird zwischen Data Science, also der Analyse großer Datenmengen, und maschinellem Lernen gemacht. Letzteres zeichnet sich dadurch aus, dass es nicht auf festen Programmierregeln basiert, sondern aus Beispieldaten lernt, um Muster und Zusammenhänge zu erkennen. Ein anschauliches Beispiel dafür ist die Bilderkennung: Anstatt starre Regeln zu programmieren, lernt ein System anhand von vielen Bildern.

In der Industrie spielen vor allem Zeitreihendaten von Sensoren eine zentrale Rolle, da Maschinen und Anlagen kontinuierlich überwacht werden. Die Anforderungen an industrielle KI-Systeme sind besonders hoch, denn Fehler können nicht nur finanzielle Schäden verursachen, sondern auch die Sicherheit von Mitarbeitern gefährden. Während bei Konsumenten-KI wie etwa Empfehlungssystemen von Streamingdiensten Fehlentscheidungen meist harmlos sind, können falsche KI-Entscheidungen in der Industrie gravierende Folgen haben. Deshalb steht die Zuverlässigkeit und Nachvollziehbarkeit von KI-Anwendungen hier im Vordergrund. Wichtige Einsatzgebiete sind beispielsweise Predictive Maintenance, also die vorausschauende Wartung von Maschinen durch Analyse der Sensordaten, sowie die Anomalieerkennung, die frühzeitig Unregelmäßigkeiten und potenzielle Fehler in komplexen Produktionsprozessen identifiziert. Auch bei Qualitätskontrollen kommen KI-gestützte Kamerasysteme zum Einsatz, die mithilfe von Techniken wie Data Augmentation – dem künstlichen Erweitern von Trainingsdaten – besser trainiert werden können. Dabei werden häufig 3D-Modelle und Simulationen genutzt, um reale, aber schwer erfassbare Daten zu ersetzen oder zu ergänzen.

Herr Maier schilderte ein konkretes Beispiel aus der Industrie: In Zusammenarbeit mit einem Hersteller für industrielle Tortenbilder wird analysiert, wie verschiedene Einflussfaktoren wie Ofentemperatur oder Drehzahl die Produktqualität beeinflussen. Neben diesen beeinflussbaren Parametern gibt es auch Störgrößen wie Luftfeuchtigkeit oder Schwankungen bei den Rohstoffen, die nicht kontrolliert

werden können. Ziel ist es, Ausschuss zu reduzieren und eine konstante Produktqualität sicherzustellen. Hierbei werden mit maschinellem Lernen Modelle anhand von Produktionsdaten trainiert, um Vorhersagen zu treffen und optimale Einstellungen zu berechnen – ohne dass aufwändige und teure reale Experimente nötig sind. Die Trainingszeiten sind dabei vergleichsweise kurz, da die Modelle deutlich kleiner und spezialisierter sind als etwa große Sprachmodelle. Dadurch kann simuliert werden, wie sich Änderungen bestimmter Parameter auf das Endprodukt auswirken. Das ermöglicht es, auch unter Störeinflüssen eine möglichst optimale Produktion zu gewährleisten. Obwohl es bei diesem Forschungsgebiet noch Herausforderungen gibt, insbesondere bezüglich der Verfügbarkeit und Qualität von Daten, wird es in Zukunft eine immer wichtigere Rolle spielen.

Damit KI in der Industrie erfolgreich eingesetzt werden kann, müssen Unternehmen klar definieren, welche Probleme sie mit der Technologie lösen wollen. Oft fehlt es noch an einer präzisen Zielsetzung und einer geeigneten Datenbasis. Zudem erfordert die Implementierung von KI-Systemen eine digitale und IT-sichere Infrastruktur, was für viele Firmen eine große Hürde darstellt. Durch den Einsatz von KI werden vor allem monotone und repetitive Aufgaben automatisiert, wodurch Mitarbeiter entlastet werden und sich auf komplexere und kreativere Tätigkeiten konzentrieren können. Roboter und autonome Systeme unterstützen dabei zunehmend den Produktionsprozess und verändern die Arbeitswelt grundlegend. Die Einführung von KI bringt neue Anforderungen mit sich, insbesondere die Weiterbildung der Beschäftigten betreffend. Es ist notwendig, dass Unternehmen eine Unternehmenskultur schaffen, die lebenslanges Lernen und Anpassungsfähigkeit fördert, damit Mitarbeiter mit den technischen Veränderungen Schritt halten können.

Ein zentraler Punkt bei der Nutzung von KI ist, dass am Ende jeder automatisierten Entscheidung immer ein Mensch steht, der das Ergebnis überprüft und bei Bedarf korrigiert. Dies gilt auch für große Sprachmodelle, die beispielsweise Texte generieren. Eine menschliche Kontrollinstanz sorgt dafür, dass die Ergebnisse sinnvoll und verlässlich bleiben. Die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in den Entwicklungs- und Einsatzprozess von KI-Anwendungen ist essenziell, um Ängste abzubauen und die Akzeptanz zu erhöhen. Dabei wird deutlich, dass KI keine „magische“ Technologie ist, sondern auf statistischen und mathematischen Verfahren beruht.

Mit der zunehmenden Verbreitung von KI verändern sich auch die Berufsbilder: Rollen wie Data Scientists und Data Engineers gewinnen an Bedeutung, da sie die Entwicklung und den Betrieb von KI-Systemen sicherstellen. Gleichzeitig müssen Unternehmen darauf achten, Missbrauch und Datenschutzrisiken zu vermeiden, indem sie klare Mechanismen zur Datenkontrolle und -sicherheit etablieren. Die rechtlichen Rahmenbedingungen für KI, wie etwa der AI-Act, sind noch im Entstehen und werden sich in den kommenden Jahren weiterentwickeln. Manche KI-Anwendungen, wie Predictive Maintenance, gelten als wenig risikoreich und unterliegen daher oft weniger strenger Regulierung.

Ein großes Thema ist die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer im Umgang mit KI-Technologien. Hier spielen Schulungen und personalisierte Lernangebote eine wichtige Rolle, um diese Gruppe nicht abzuhängen. KI kann sogar dabei helfen, individuelle Lernbedürfnisse besser zu adressieren und so die Akzeptanz und das Verständnis zu erhöhen. In der Industrie wird Wissen zunehmend digital erfasst und vernetzt, um Produktionsprozesse besser steuern und überwachen zu können. Das Management dieses digitalen Wissens ist ein eigener, bedeutender Bereich, der im Kontext von KI immer wichtiger wird.

Insgesamt bietet der Einsatz von KI in der Industrie enorme Chancen, sowohl hinsichtlich Effizienzsteigerung als auch Ressourcenschonung. Gleichzeitig erfordert er jedoch eine sorgfältige Planung, Umsetzung und vor allem eine kontinuierliche Begleitung durch Menschen, um nachhaltigen Erfolg sicherzustellen. Die Kombination aus menschlicher Expertise und künstlicher Intelligenz wird die Arbeitswelt der Zukunft prägen und neue Möglichkeiten schaffen, Produktionsprozesse intelligenter, flexibler und sicherer zu gestalten.

III. KI im Personalwesen



Im Anschluss nutzte der Referent **Prof. Dr. Christian Gärtner** (Hochschule München) die Unterstützung eines Business-Coach-Avatars namens Sophia. Sophia gab ihm wertvolle Ratschläge für seinen geplanten Vortrag über KI, insbesondere die Empfehlung, die positiven Potenziale von KI hervorzuheben – etwa Automatisierung, Effizienzsteigerung, verbesserte Datenanalysen und optimierten Kundenservice – und gleichzeitig davor zu warnen, Ängste vor Arbeitsplatzverlusten zu schüren. Trotz dieser optimistischen Einschätzung zeigte sich der Vortragende skeptisch hinsichtlich der aktuellen Leistungsfähigkeit vieler KI-Systeme, die noch mit Verständnisproblemen zu kämpfen haben. Dennoch betonte er, dass KI sich kontinuierlich weiterentwickelt und in zahlreichen Unternehmen bereits erfolgreich eingesetzt wird.

reich eingesetzt wird.

Daraufhin folgte eine genauere Einordnung dessen, was KI tatsächlich ist – nämlich weit mehr als nur einfache Chatbots. Es wurde erläutert, dass viele Verfahren, die im Alltag oft als KI bezeichnet werden, wie etwa klassische Regressionen oder einfache Sentimentanalysen mittels Wörterbüchern, rechtlich nicht als KI im Sinne der EU-KI-Verordnung gelten. Anschließend wurde erläutert, wie Computersysteme Sprache in Zahlenwerte, sogenannte Vektoren, übersetzen, um damit rechnen zu können. Diese Vektorisierung ermöglicht es Modellen wie GPT, semantische Zusammenhänge zwischen Wörtern zu erkennen. Die Wahrscheinlichkeit, mit der das nächste Wort im Text ausgewählt wird, hängt von verschiedenen Parametern ab, die bestimmen, ob das jeweils wahrscheinlichste Wort oder auch weniger wahrscheinliche Wörter verwendet werden.

Weiterhin erläuterte Herr Gärtner, wie KI-Modelle durch Verfahren wie Fine-Tuning und Reinforcement Learning mit menschlichem Feedback verbessert werden. Zum Schutz vor der Erzeugung gefährlicher oder illegaler Inhalte sorgen sogenannte Guardrails, wie sie etwa OpenAI implementiert hat. Zudem wurde verdeutlicht, dass moderne KI-Tools wie ChatGPT nicht nur auf Textverarbeitung basieren, sondern auch deterministische Datenanalysen durchführen können, bei denen echte Berechnungen über Software-Code im Hintergrund ausgeführt werden.

Am Beispiel des verschiedener Tools wurde aufgezeigt, wie moderne KI-Lösungen im HR-Bereich eingesetzt werden – etwa zur Vorhersage von Kündigungen. Solche Vorhersagen basieren auf klassischen Machine-Learning-Methoden, wobei im Hintergrund tatsächlich ausführbarer Code ausgeführt wird. Diese Systeme sind also weit mehr als reine Sprachmodelle. Gleichzeitig bleibt ihre genaue Funktionsweise in vielen Aspekten undurchsichtig, was selbst führende Experten offen einräumen. Studien belegen, dass KI-Modelle bei einfachen Wissensfragen oft falsche Antworten liefern – mit Fehlerquoten teils über 60 %. Auch fortschrittliche Modelle haben Schwierigkeiten, etwa bei fiktiven Personendatensätzen, was Zweifel an ihrer Zuverlässigkeit in sensiblen Anwendungsfällen aufkommen lässt. Dennoch entwickeln sich die Systeme weiter – weg von starren regelbasierten Chatbots hin zu flexiblen „Co-Piloten“, die in natürlicher Sprache interagieren und verschiedenste Aufgaben übernehmen können.

Insbesondere im HR-Bereich entstehen vielfältige Einsatzmöglichkeiten entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von Recruiting über Weiterbildung bis hin zur Nachfolgeplanung. Ein aktueller Trend ist das sogenannte „Skill-based HR“, bei dem Fähigkeiten statt Stellenbezeichnungen im Mittelpunkt stehen. Dafür werden Daten automatisiert aus unterschiedlichen Quellen wie Stellenanzeigen, Jobprofilen oder dem Arbeitsverhalten extrahiert. Unternehmen wie Microsoft analysieren etwa Office-Nutzungsdaten, um Rückschlüsse auf Fähigkeiten und Expertiselevels zu ziehen. Auch externe Daten wie Patente und Publikationen werden herangezogen, etwa im Rahmen von Übernahmen. Skill-Taxonomien helfen, Kompetenzen systematisch zu strukturieren und miteinander zu verknüpfen. Diese Systeme bilden die Grundlage für Gap-Analysen, Karrierepfade und individuelle Lernempfehlungen.

Trotz aller technologischen Fortschritte bleibt klar, dass leistungsfähige Tools nur dann sinnvoll genutzt werden können, wenn menschliche Steuerung, Pflege und Akzeptanz gewährleistet sind.

Ein weiteres Beispiel für den Einsatz KI-gestützter Systeme im Personalbereich sind durch KI erstellte Online-Coachings – beispielsweise für Verkaufstrainings, bei denen Avatare mit individuell anpassbarer Persönlichkeit realistische Dialogszenarien simulieren. Diese Trainings sind flexibel anpassbar und lassen sich schnell aktualisieren, was Zeit und Kosten spart. Daher setzen Unternehmen solche Lösungen weltweit ein. Auch Chatbots unterstützen HR-Mitarbeitende, indem sie Fragen präzise beantworten und passende Quellen bereitstellen. Zukünftig könnten spezialisierte KI-Agenten sogar komplexe Serviceprozesse übernehmen. Dennoch bleiben Menschen unverzichtbar, da KI-Ergebnisse oft nicht vollständig nachvollziehbar sind und eine sorgfältige Fehlerkontrolle erfordern. Laut Forschung profitieren besonders Einsteiger stark von KI, die Technologie ersetzt jedoch keine Berufe vollständig, sondern entlastet bei Teilaufgaben. Entscheidend wird sein, ob die Ergebnisse akzeptiert und verstanden werden. Menschliche Entscheidungen sind zwar häufig fehleranfälliger als algorithmische, genießen aber gesellschaftlich (noch) eine höhere Akzeptanz.

Ein Blick über den Atlantik zeigt, dass US-Unternehmen technische Möglichkeiten wie Automatisierung und KI deutlich konsequenter nutzen als viele europäische Firmen. Dies liegt auch daran, dass sie leichter auf umfangreiche Datenräume zugreifen können und ein homogener Sprach- und Technologieraum bessere Voraussetzungen schafft. Während in Europa oft noch mit traditionellen Berufsbildern und fragmentierten Datenstrukturen gearbeitet wird, setzen amerikanische Konzerne gezielt auf datenbasierte Effizienzsteigerungen – etwa im HR- oder Kundenservicebereich. Dies verschafft ihnen strukturelle Vorteile. Gleichzeitig bleibt jedoch die Frage offen, ob der Aufwand und die Investitionen sich wirklich lohnen, da ethische, rechtliche und kulturelle Aspekte berücksichtigt werden müssen und der ökonomische Mehrwert trotz technischer Potenziale nicht immer eindeutig oder signifikant ausfällt.

IV. KI und Arbeitsmarkt



Dr. Anja Warning (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) analysierte in ihrem Vortrag umfassend die weitreichenden Auswirkungen der Künstlichen Intelligenz (KI) auf den Arbeitsmarkt vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland und Europa. Sie hebt hervor, dass Deutschland derzeit mit einem kaum vorhandenen Wirtschaftswachstum kämpft und seine Rolle als wirtschaftlicher Motor Europas zunehmend verliert. Dies führt zu eingeschränkten finanziellen Handlungsspielräumen für Unternehmen und den Staat. Parallel dazu stagniert die Erwerbstätigkeit, was vor allem auf den demografischen Wandel, sinkende Geburtenraten und schwache Bildungsergebnisse – etwa bei den Pisa-Studien – zurückzuführen ist. Infolgedessen steht die

Wirtschaft unter zunehmendem Effizienzdruck, während gleichzeitig langfristig immer weniger gut ausgebildete Arbeitskräfte zur Verfügung stehen.

Vor diesem Hintergrund erscheint die Künstliche Intelligenz als wichtiger Hoffnungsträger, der erhebliche Produktivitätsgewinne ermöglichen kann. KI wird als die rasanteste technologische Innovation der Geschichte beschrieben, mit geschätzten Effizienzsteigerungen von bis zu 40 Prozent – besonders im Finanzsektor, der durch KI erheblichen Konkurrenzdruck erfährt. Allerdings zeigt sich in Europa ein Nachteil im globalen Vergleich, da es an ausreichenden Serverkapazitäten und Investitionen für den Ausbau von KI fehlt. Der Staat steht somit vor der Herausforderung, mit begrenzten Ressourcen strategisch zu investieren, um das Potenzial von KI optimal auszuschöpfen.

Die Volkswirtin weist aber auch auf die Risiken hin, die mit dem Einsatz von KI einhergehen. Dazu zählen Datenschutzbedenken sowie potenzielle Instabilitäten an den Finanzmärkten, die durch einheitliches Verhalten algorithmischer Systeme entstehen können. Die Verbreitung von KI in Unternehmen wird je nach Studie sehr unterschiedlich bewertet und liegt aktuell zwischen 20 und 70 Prozent. Besonders gefährdet durch Automatisierung sind standardisierte Tätigkeiten wie Buchhaltung oder Büroassistenten. Im Gegensatz dazu sind Berufe mit einem hohen Urteils- und Beziehungsbedarf, etwa in der Rechtsberatung oder Therapie, bislang weniger von Ersetzungen bedroht. Dennoch verändert generative KI viele Tätigkeiten grundlegend, ersetzt sie aber nicht vollständig.

Zudem zeigen erste Studien, dass in Unternehmen mit KI-Einsatz neue Anforderungen an Beschäftigte gestellt werden. Neben technischem Know-how gewinnen Soft Skills wie Flexibilität, Kreativität, Lernbereitschaft und Teamfähigkeit deutlich an Bedeutung. Fachwissen bleibt wichtig, muss jedoch nicht mehr vollständig präsent sein, da Informationen jederzeit schnell verfügbar sind. Unternehmen suchen nach Mitarbeitenden, die auf einer stabilen Wissensbasis aufbauen und gleichzeitig bereit sind, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die Arbeitswelt verändert sich heute deutlich schneller als früher, was den Einsatz von KI unabdingbar macht, um konkurrenzfähig zu bleiben. Dies erfordert entweder eine gezielte Vorbereitung der bestehenden Beschäftigten oder die Einstellung bereits qualifizierter Fachkräfte. Eine Personalpolitik, die ausschließlich auf Verjüngung setzt, birgt hingegen das Risiko eines Verlustes wertvoller Erfahrung und Expertise.

Die Produktivität der Zukunft wird nach Einschätzung der Vortragenden nicht nur durch blinde Effizienz definiert, sondern durch den reflektierten und verantwortungsvollen Umgang mit KI. Dabei besteht die Gefahr, dass KI-gestützte Personalauswahlprozesse unkonventionelle Talente benachteiligen, da sie auf standardisierten Kriterien beruhen. Wichtig ist es deshalb, Mitarbeitende frühzeitig in die Einführung von KI einzubeziehen, um Motivation und Akzeptanz zu fördern. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Geschlechterverteilung in KI-relevanten Tätigkeitsfeldern. Frauen sind hier besonders betroffen, haben aber oft weniger Einfluss auf Entscheidungen rund um den Einsatz von KI, was zu strukturellen Ungleichheiten führt. In Branchen wie der Rechtsberatung, Steuerberatung oder Wirtschaftsprüfung, in denen viele Frauen in Fachkraftpositionen tätig sind, sind zudem Tätigkeiten, die durch KI potenziell ersetzt werden können, besonders häufig vertreten. Unternehmen stehen somit vor der Herausforderung, Mitarbeitende nicht zu entlassen, sondern sinnvoll weiterzubilden und zu qualifizieren. Trotz der hohen Investitionskosten birgt KI großes Potenzial – vorausgesetzt, sie wird datenschutzkonform eingesetzt und nachhaltig in die Unternehmensprozesse integriert. Gerade in sensiblen Bereichen wie dem Recht ist ein vertrauensvoller Umgang mit Informationen von zentraler Bedeutung.

In der anschließenden Diskussion ging es vor allem um die Auswirkungen von KI auf die juristische Praxis. Frau Dr. Warning verdeutlichte, wie Inhalte aus KI-gestützten Textgeneratoren in die Weiterentwicklung von KI-Systemen zurückfließen können – ohne dass die ursprünglichen Autoren davon wissen oder namentlich genannt werden. Besonders im juristischen Bereich zeichnet sich ab, dass einfache Mandate zunehmend durch KI schneller und kostengünstiger bearbeitet werden könnten. Dies führt zu einer Umstrukturierung des Marktes, da Fälle, die früher als wirtschaftlich uninteressant galten, durch KI wieder relevant werden könnten. Allerdings bergen diese Entwicklungen auch Risiken: Es besteht die Gefahr, dass eine gesamtwirtschaftlich ungünstige Prozessflut über Bagatellfälle entsteht. Die Diskussionsteilnehmer hoben hervor, dass in den USA eine solche Prozesskultur bereits weiter verbreitet sei und teilweise auf Europa übergreifen könnte.

Ein weiteres Phänomen ist, dass Mandanten zunehmend selbst KI nutzen, um erste Schriftsätze oder juristische Schreiben zu verfassen, wodurch Kanzleien solche Fälle womöglich gar nicht mehr zu Gesicht bekommen. Gleichzeitig wird betont, dass im High-End-Bereich der juristischen Beratung die Tätigkeit anspruchsvoller und strategischer wird, da KI Routineaufgaben übernimmt. Juristen können sich dadurch stärker auf kreative und komplexe Fragestellungen konzentrieren. Frühere Befürchtungen, etwa durch Vertragsgeneratoren, hätten sich nicht bestätigt; stattdessen hätten sich Tätigkeitsfelder eher gewandelt.

V. KI-Nutzung rechtlich eingehegt oder überreguliert?



Nach den praktischen Anwendungsbereichen konzentrierte sich der folgende Vortrag von **Dr. Julia Pfrogner** (Vielmeier Rechtsanwalts-gesellschaft) und **Konrad Zdanowiecki** (Aitava Rechtsanwalts-gesellschaft) auf die arbeitsrechtlichen Aspekte und die rechtlichen Rahmenbedingungen. Im Unternehmen wird der KI-Einsatz in drei Bereichen betrachtet: KI ersetzt den Arbeitgeber, KI ersetzt den Arbeitnehmer oder KI unterstützt den Arbeitgeber als Werkzeug.

Die KI-Verordnung definiert KI vor allem durch Autonomie und das eigenständige Ableiten von Ergebnissen mittels Maschinenlernen. Dabei unterscheidet man zwischen KI-Modellen und KI-Systemen, wobei die KI-Systeme sowohl für Nutzer und als auch Betreiber relevant sind. Die Verordnung unterscheidet zwischen Hochrisiko-KI-Systemen, die streng reguliert sind, und weniger riskanten Systemen, für die hauptsächlich Transparenzpflichten gelten. Hochrisiko-KI-Systeme müssen umfangreiche Dokumentations- und Risikomanagementpflichten erfüllen, die Anbieter betreffen. Betreiber dieser Systeme müssen vor allem die Nutzung überwachen und sicherstellen, dass alle Vorschriften eingehalten werden. Auch eine KI-Kompetenzpflicht für das Personal gilt bereits seit Februar 2025 und betrifft sowohl Anbieter als auch Betreiber. Datenschutzrechtlich ist wichtig, dass nicht die KI an sich reguliert wird, sondern die Datenverarbeitung und deren Zweck. Wenn eine Datenverarbeitung datenschutzrechtlich zulässig war, ist dies oft auch mit KI-gestützter Software möglich. Besonders sensible Daten unterliegen strengeren Schutzregeln, bei denen das berechnete Interesse meist nicht greift.

Im Arbeitsrecht spielen die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats eine große Rolle, insbesondere bei der Einführung und Nutzung von KI-Systemen. Das Betriebsverfassungsgesetz wurde um KI-bezogene Regelungen ergänzt, die etwa die Zustimmung des Betriebsrats bei Auswahlrichtlinien vorschreiben. Erste Gerichtsurteile zeigen, dass der Betriebsrat bei der Nutzung von KI-Systemen, vor allem bei dienstlicher Nutzung über firmeninterne Systeme, Mitbestimmungsrechte geltend machen kann. Zudem hat der Betriebsrat Informationsrechte vor der Inbetriebnahme von Hochrisiko-KI-Systemen am Arbeitsplatz. Die Haftungsregelungen für durch KI verursachte Schäden sind derzeit noch unklar, nachdem ein EU-Vorschlag zurückgezogen wurde. Dennoch ist das Thema Haftung für Unternehmen und Arbeitnehmer wichtig und wird weiterhin diskutiert. Abschließend ist zu sagen, dass Unternehmen beim Einsatz von KI stets die rechtlichen Anforderungen genau prüfen müssen, um Risiken zu vermeiden und den Schutz der Arbeitnehmer zu gewährleisten.

Es gibt verschiedene Fälle, in denen KI-Systeme Fehler machten, beispielsweise ein System, das falsche Krebsbehandlungsempfehlungen gab, oder eine US-Webseite, die fehlerhafte Finanzartikel mit falschen Zinseszins-Berechnungen veröffentlichte. Amazon verwendete ein KI-Bewertungstool, das Frauen benachteiligte, was die Problematik fehlerhafter KI-Ergebnisse verdeutlicht. Die Frage nach der Haftung für KI-Fehler ist komplex, meist haftet der Arbeitgeber, wenn ein Mitarbeiter durch fehlerhafte KI-Ergebnisse geschädigt wird. Studien zeigen, dass viele Menschen KI-Ergebnisse nicht kritisch prüfen, was ein Risiko darstellt. Arbeitsrechtlich können Verstöße bei KI-Nutzung zu Sanktionen wie Abmahnungen oder Kündigungen führen.

KI kann in Unternehmen als Arbeitgeber-Ersatz bei Aufgaben wie Recruiting, Dienstplangestaltung, Arbeitszeitüberwachung oder Sicherheitskontrollen eingesetzt werden. Dabei sind bestimmte Praktiken wie Emotionserkennung am Arbeitsplatz rechtlich problematisch und teilweise verboten. Automatisierte Einzelentscheidungen mit rechtlicher Wirkung, etwa über Bewerbungen oder Kündigungen, sind gemäß DSGVO meist nicht zulässig; eine menschliche Überprüfung ist erforderlich. Datenschutzrechtlich erfordern KI-gestützte Überwachungsmaßnahmen eine genaue Prüfung der

Rechtmäßigkeit und Verhältnismäßigkeit. Diskriminierungen durch KI, wie Benachteiligungen im Bewerbungsverfahren, müssen erkannt und verhindert werden.

KI kann auch Arbeitnehmer ersetzen, beispielsweise in der Dokumentenverwaltung, Produktion, Logistik oder im Marketing. KI-gesteuerte Systeme wie Roboter oder Drohnen sind in verschiedenen Branchen bereits im Einsatz. KI als Hilfsmittel unterstützt Arbeitnehmer bei Routineaufgaben, muss aber rechtlich sauber integriert werden.

Es wird empfohlen, für den Einsatz von KI am Arbeitsplatz klare Regelungen zu schaffen, etwa durch Betriebsvereinbarungen oder Arbeitsanweisungen. Diese sollten festlegen, wer KI nutzen darf, zu welchem Zweck und wie die Ergebnisse zu prüfen sind. Schulungen der Mitarbeiter sind wichtig, um einen sicheren und verantwortungsvollen Umgang mit KI zu gewährleisten. Im Bereich der Informationssicherheit gilt es, Geschäftsgeheimnisse vor unkontrollierter KI-Nutzung zu schützen. Ein vollständiges Verbot von KI ist nicht sinnvoll, da es eher zu versteckten, unkontrollierten Nutzungen führen kann und somit Risiken erhöht. Stattdessen sollten klare Vorgaben und technische Maßnahmen in Unternehmenssystemen etabliert werden, die Datenschutz und Datensicherheit gewährleisten.

Als Beispiel dient Microsoft 365 Copilot, eine KI-Integration in bekannte Office-Anwendungen, die natürliche Sprachbefehle verarbeitet und auf unternehmensinterne Daten zugreift. Die Nutzung erfolgt innerhalb des berechtigten Zugriffs der Nutzer, es gibt keine zusätzlichen Zugriffsrechte. Microsoft sichert vertraglich zu, dass diese Daten nicht zur Weiterentwicklung der KI verwendet werden. Die Nutzung von Microsoft 365 Copilot unterliegt arbeitsrechtlicher Mitbestimmung, da die Nutzeraktivitäten kontrollierbar sind und somit eine Überwachungssituation entstehen kann. Die Einwilligung der Mitarbeiter zur Nutzung von Funktionen wie der Aufzeichnung von Teams-Meetings ist notwendig, um rechtliche Vorgaben einzuhalten. Generell haben viele Cloud-Anbieter ähnliche Enterprise-Angebote mit vergleichbaren Datenschutzgarantien.

Schließlich sollte bei der Einführung von KI-Systemen auch das interne Berechtigungskonzept überprüft und gegebenenfalls angepasst werden, um den Zugriff auf sensible Daten zu kontrollieren. Wenn Unternehmen vertrauliche Daten mit KI-Anwendungen nutzen wollen, sollten sie auf Enterprise-Versionen setzen und diese über betriebliche Accounts laufen lassen, um Sicherheits- und Mitbestimmungsrechte zu gewährleisten. Eine rein individuelle Nutzung ohne betriebliche E-Mail erschwert die Kontrolle und schließt effektive Mitbestimmung weitgehend aus.

Ein ausführlicher Kongressbericht mit Beiträgen der Referenten wird in der ZAAR Schriftenreihe erscheinen.

Lukas Wallenstein, wissenschaftlicher Mitarbeiter am ZAAR

