01|25

schweitzerforum

Das Kundenmagazin von Schweitzer Fachinformationen

Themenschwerpunkt: **Künstliche Intelligenz**

Lesen Sie:

Kanzleierfolg im KI-Zeitalter
Wie gelingt dieser?
Von Dr. Anette Schunder-Hartung (S. 06 – 08)

KI und Arbeitnehmerschutz
Der Arbeitsmarkt steht vor einem Umbruch!
Von Prof. Dr. Bernd Waas (S. 14 – 17)

KI für Wissensarbeiter
KI ist keine Zukunftsmusik!
Von Katja Nettesheim (S. 26 – 29)

KI: Chancen und Herausforderungen
Chancen nutzen, ohne die Risiken zu vergessen.
Ein Interview mit Dr. Dimitrios Geromichalos (S. 34 – 36)

www.schweitzer-online.de

schweitzer Fachinformationen

Einfach rechtssicher handeln

Aufs Stichwort für Sie da: Lexikon Lohnbüro 2025

Mit rehm eLine Smart Assist, dem KI-gestützten Frage-Antwort-Tool noch schneller Antworten finden zu Änderungen, Regelungen und Besonderheiten in der Lohn- und Gehaltsabrechnung.

rehm eLine SMART ASSIST KI

Lexikon für das Lohnbüro 2025 PLUS

Das Rundum-Sorglos-Paket inklusive 4 Webinaren und mehr!

Lexikon für das Lohnbüro 2025 online

Einfach digital und komfortabel fürs Lohnbüro und Homeoffice

Lexikon für das Lohnbüro 2025 Print

Der beliebte Klassiker im handfesten Original

Bestellen Sie jetzt bei Schweitzer Fachinformationen in Ihrer Nähe oder unter www.schweitzer-online.de

rehm, eine Marke der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH, Hultschiner Str. 8, 81677 München; im Fachbuchhandel erhältlich; Preisänderung vorbehalten! Weitere Informationen unter rehm-verlag.de. WAN 524464 / März 2025

rehm

Anzeige

Künstliche Intelligenz begegnet uns mittlerweile überall: als virtuelle Assistentin, die uns bei der Terminplanung auf die Sprünge hilft, beim Lernen von Fremdsprachen per Handy-App oder bei der Auswahl einer passenden Serie auf Netflix. KI komponiert Musikstücke, schreibt E-Mails, Klassenarbeiten und Gutachten. Sie bearbeitet unsere digitalen Urlaubsfotos, lässt die Sonne ein bisschen heller strahlen und das Meer ein bisschen blauer schimmern. Abends dreht sie automatisch die Heizung runter und zeichnet in der Nacht unsere Tiefschlafphasen auf. Tagsüber schlägt sie die schnellste Route vor, um von A nach B zu gelangen, wertet Röntgenbilder aus und hält das E-Mail-Postfach frei von Spam. Aber wie immer, so ist auch beim Thema KI nicht alles Gold, was glänzt.

Täuschend echt

So nützlich Künstliche Intelligenz ist, so manipulativ kann sie sein. Zum Beispiel dann, wenn mit ihrer Hilfe sogenannte Deepfakes produziert werden. Der Begriff bezeichnet KI-generierte Videos, Bilder oder Audiodateien, die derart manipuliert wurden, dass sie oberflächlich betrachtet, aber oft auch auf den zweiten und dritten Blick täuschend echt erscheinen.

Diese Form der Fälschung findet in den seltensten Fällen zum Spaß statt. Wer Deepfakes erzeugt und in die Welt hinausschickt, will Einfluss nehmen auf Meinungen, auf gesellschaftliche Trends oder ganz konkrete Handlungen. Dabei sind soziale Medien der ideale Ort, um gefälschten Bildern und anderen Desinformationen viel Aufmerksamkeit zu verschaffen. Im Vorfeld der letzten Bundestagswahl wurden vom Auswärtigen Amt allein auf der Plattform X (vormals Twitter) mehr als 50.000 Nutzerkonten aufgedeckt, hinter denen sich KI-Chatbots verbergen, die binnen vier Wochen mehr als eine Million deutschsprachige Tweets abgesetzt haben. Sämtliche Datenanalysen und Nachforschungen ergaben, dass es sich hierbei um eine gezielte Einflussnahme handelte, die offensichtlich aus dem Ausland gesteuert wurde. Fazit: Falschinformationen werden eingesetzt, um ganze Gesellschaften zu destabilisieren.

AI Act

Die gemeinnützige NGO AlgorithmWatch mit Sitz in Berlin setzt sich seit 2016 dafür ein, dass Algorithmen und Künstliche Intelligenz Gerechtigkeit, Demokratie, Menschenrechte und Nachhaltigkeit stärken, statt sie zu schwächen. Auf der Agenda der Organisation stehen u.a. die Überwachung von Algorithmen in sozialen Medien. So deckte AlgorithmWatch beispielsweise auf, dass bestimmte Inhalte von Menschen mit Behinderung auf TikTok systematisch unterdrückt werden. Die Organisation macht sich außerdem stark für den AI Act, ein europäisches Regelwerk, das im Mai 2024 verabschiedet wurde und für mehr Sicherheit und Transparenz beim Einsatz von KI sorgen soll. Mit dem AI Act wird erstmals ein globaler Standard für KI-Regulierung geschaffen. Er ist die rechtliche Grundlage, auf der Vertrauen in die Technologie wachsen kann und die künftigen Innovationen den Weg bereitet. Denn eines ist sicher: Ohne Regeln wird KI immer Fluch und Segen zugleich bleiben.

Mit dem AI Act wird erstmals ein globaler Standard für KI-Regulierung geschaffen.

Film-Tipp:

Ich bin dein Mensch

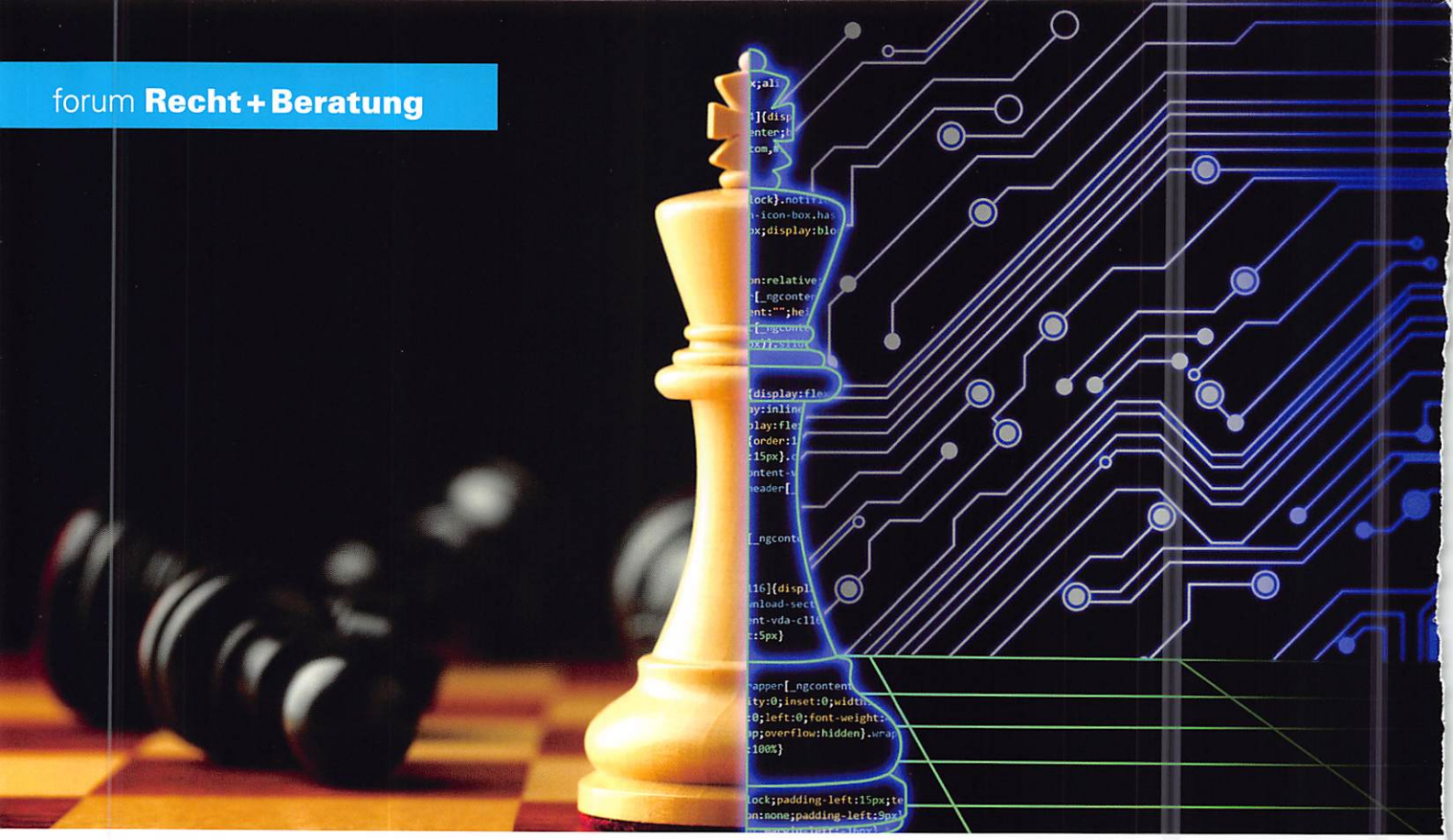
Der Film von 2021 spielt in einer nicht allzu fernen Zukunft in Berlin. Eine Wissenschaftlerin, gespielt von Maren Eggert, lässt sich darauf ein, an einer ungewöhnlichen Studie teilzunehmen: Sie soll als Produkttesterin drei Wochen lang mit einem humanoiden, KI-gesteuerten Roboter zusammenleben, der exakt auf ihre Bedürfnisse und Ansprüche zugeschnitten ist und somit der ideale Lebenspartner für sie ist. Ein Experiment, das verblüffende Wendungen bereithält – und ein sehr sehenswerter Film, der die Frage stellt: Was macht Menschen zu „Menschen"?
Jetzt kostenfrei anschauen auf ARD Plus.

Action-Box!

Video im Web:

Der QR-Code führt Sie zu dem Video „Ada Lovelace | Geniale Frauen | ARTE" von „Irgendwas mit ARTE und Kultur".

www.youtube.com/watch?v=3cBYZEKjOao



Kanzleierfolg im KI-Zeitalter

Spätestens seit ChatGPT, seit Microsoft Copilot, seit LLaMA oder Claude wissen Anwältinnen und Anwälte, was die Stunde geschlagen hat – technisch, organisatorisch, aber auch im umfassenderen Sinne strategisch. Allerdings gibt es immer noch (zu) viele Kanzleien, die die anstehenden sachlichen und personellen Herausforderungen schlicht reaktiv abarbeiten, anstatt sich in einem neuen Markt aktiv zu positionieren. Was auf den ersten Blick lobenswert pragmatisch erscheint, ist auf den zweiten riskant: Unser Markt ist zunehmend umkämpft. Konkurrenten sind neben anderen Anwaltskanzleien unter anderem KI-Anwendungen, die unsere Wertschöpfungsketten verkürzen.

Text: Dr. Anette Schunder-Hartung / Bilder: Autorin, Adobe Stock

AdobeStock_644661469 von New Africa

***Dr. Anette Schunder-Hartung** ist Rechtsanwältin und arbeitet als Strategieberaterin, Mediatorin und zertifizierter Coach. Mit ihrem Unternehmen aHa Strategische Geschäftsentwicklung ist sie u.a. FOCUS-Innovationschampion 2024. Die langjährige Redakteurin, Univ.-Lehrbeauftragte und vielfache Sachbuchautorin begleitet von Frankfurt aus bundesweit Kanzleien auf ihrem Weg in die Zukunft.*

Die Austauschbarkeitsfalle

Auch das Rechtsdienstleistungsgesetz schützt den Berufsstand nicht lückenlos – siehe §§ 2, 5, 10 RDG. Sei es die Unterstützung bei der Strukturierung von Transaktionen, das Erstellen von Verträgen mit wirtschaftlichem Schwerpunkt, seien es Due Diligence-Koordinationen oder das Moderieren von Verhandlungen: Solange keine eigenständige Rechtsberatung oder prozessuale Vertretung erfolgt, können der Anwaltschaft zum Beispiel auch KI-bedingt freigesetzte Betriebswirte Konkurrenz machen. Was sollen Kanzleien tun, um hier nicht ins Hintertreffen zu geraten? Es mag wie eine Binsenweisheit klingen, ist in der Praxis aber von entscheidender Bedeutung: Man darf nicht austauschbar werden! Weder das Personal der Sozietät noch Mandanten dürfen den Eindruck gewinnen, dass sie anderswo mindestens genauso gut aufgehoben sind. Das ist die subjektive Seite. Objektiv gilt: Proaktives Handeln schafft Resilienz. Reaktive Sozietäten hingegen stehen bei Marktveränderungen oft ohne Plan B da. Solche Veränderungen können plötzlich eintreten (wie bei ChatGPT) oder auch längerfristig. Wer dann nicht als innovativer Partner mit der Fähigkeit zur Selbstreflexion und einer klaren strategischen Vision auftreten kann, verliert an Boden.

Tech genügt nicht

Dass auf der technischen Seite automatisierte Dokumentenverarbeitung und Case-Management-Systeme Einzug

gehalten haben, dabei allerdings noch einiges an CRM-Aufholbedarf besteht, ist an anderer Stelle ausführlich beschrieben worden[1]. Gleichzeitig besteht offenbar noch immer großer Aufholbedarf bei den früher gerne belächelten Soft Skills. Fachliche Kompetenzen und messbare Leistungen in allen Ehren – aber hier schrumpft der anwaltliche Vorsprung gegenüber Big Data und Algorithmen zusehends. Mit dem Einzug der Quantencomputertechnik steht dem Berufsstand eine weitere gefährliche Abbruchkante ins Haus. Umso wichtiger werden Schlüsselqualifikationen im Metabereich: Faktoren wie Empathie, Kommunikationsfähigkeit und Teamgeist dürften in einer zunehmend komplexen und vernetzten Arbeitswelt schon bald

Unser Markt ist zunehmend umkämpft.

den eigentlichen Unterschied zwischen Erfolg und Absinken ausmachen. Seien es kritisches Denken, Problemlösungsfähigkeiten und Sprachkompetenz, seien es Belastbarkeit, Delegationsfähigkeit, Konfliktmanagement und Kreativität – damit lässt sich umso mehr punkten, als die eigentlichen Subsumtionsleistungen automatisierbar sind. Ein Gespür für Chancen meint das genauso wie Selbstorganisation, Stresstoleranz und ein durchgehend strategisches Vorgehen. Eine werteorientierte Haltung ist ebenso zu vermitteln, wie das allfällige Zeitmanagement zu beherrschen ist. Das alles erfordert eine konsequente Fortbildung und Schulung.

Pyramidenförmiges Herangehen

Um entlang der gesamten anwaltlichen Wertschöpfungskette ganzheitliche Lösungen entwickeln zu können, sind nach innen und außen praktikable Lösungen zu entwickeln, und das auf mehreren Ebenen. Will heißen: Es geht nicht nur um den einzelnen Berufsträger selbst, nicht nur um den eigenen Business Case ... jedenfalls, wenn man nicht gerade als Einzelanwältin oder Einzelanwalt arbeitet. Daneben ist die Ebene der Praxis- oder Branchengruppen, ggf. auch des Standorts der Sozietät zu beachten. Zudem sind vertikale Einpassungen in die jeweiligen Hierarchieebenen geboten. Erst auf der dritten und letzten Stufe ist die konsistente Entwicklung der Kanzlei als solcher gefragt. Sobald das Anwaltsunternehmen intern entsprechend gestärkt ist, kann es überzeugend nach außen treten. Das Ganze ist ein vielschichtiger Prozess, in dem unterschiedliche Dimensionen aufeinander aufbauen. Um ihn zu visualisieren, kann man sich eine Pyramide vorstellen. An deren Sockel geht es um die äußeren Rahmenbedingungen, um die räumliche Verortung, dann um das dort anzutreffende Verhalten einschließlich der in der Sozietät vorherrschenden mehr oder weniger förmlichen Umgangsformen. Es folgt die Ebene der für die Kanzlei wirklich maßgeblichen Ziele, Fähigkeiten und Strategien – sie bestimmen das Geschäftsmodell.

Ihre Kanzleikultur im engeren Sinne

Dieses wiederum hängt davon ab, wie die Kanzleikultur im engeren Sinne beschaffen ist. Was motiviert die Entscheidungsträger: eher die Herausforderung oder eher der Erfolg? Legt man im Konfliktfall eher Wert auf ein enges kollegiales Miteinander vor Ort oder auf gelebte Zeitsouveränität mit entsprechenden Remote-Angeboten? An welcher Stelle stehen Einfluss, Anerkennung und Wertschätzung? Dann: Welche Wahrnehmungsfilter prägen das Geschehen? Welche Glaubenssätze prägen das Kanzleiunternehmen? Ist man beispielsweise davon überzeugt, dass man wachsen müsse, um weiterhin erfolgreich zu sein? Finden maßgebliche Kräfte – frei nach der kleinen Hexe von Otfried Preußler –, dass nur eine böse

Kollaborative Netzwerke

Auch wer fachlich noch so gut ist, sich noch so viele strategische Gedanken macht, kann nicht alles aus eigener Kraft im Blick behalten. Wir alle laufen „mit Zetteln auf unserem Rücken" herum. Der Tunnelblick, mit dem noch immer zahlreiche Sozietäten ihr eigenes Geschäft betrachten und betreiben, ist zuweilen schlicht beängstigend. Was dann?

Da sind zum einen die Kollegen sowie Technologieanbieter, wie sie sich in Organisationen wie dem Legal Tech Verband finden[5]. Dieser Verband bietet eine beachtenswerte Zahl an kurzen, knackigen Webinaren zu GenAI im Rechtswesen und ähnlichen Themen. Daneben sind in den letzten Jahren einige Bücher zu entsprechenden Zukunftsthemen erschienen, darunter mehrere Werke der Autorin[6]. E-Paper wie der monatlich erscheinende Legal Tech Verzeichnis Newsletter[7] oder der Haufe Blog zum Kanzleimanagement[8] nehmen sich dieses Themas ebenfalls in lobenswerter Weise an. Last, but by far not least sollte man von Sozietät zu Sozietät systematisch untereinander netzwerken – selbstverständlich auf Augenhöhe, aber nicht nur in ihren jeweils eigenen Fachveranstaltungen. Man schaue über den Tellerrand: Welche Einsichten und Lösungsstrategien haben sich zum Beispiel andere Kanzleien zu eigen gemacht, die sich ebenfalls zum gehobenen B2B-Mittelstand zählen, aber kein Arbeitsrecht, sondern Wirtschaftsstrafrecht machen? Die nicht im Immobilienrecht, wohl aber im Urheberrecht aktiv sind? Neben allem anderen erhält man auf diese Weise sein Gespür für den „Normalitätskorridor", innerhalb dessen man Prozesse auch laufenlassen kann. Dr. Anette Schunder-Hartung beispielsweise moderiert seit 2011 live und remote die sogenannten aHa-Kanzleireihen[9], in denen sich rund 50 Sozietäten über Zukunftsfragen zu Metathemen in HR, BD, PR und Marketing austauschen – übrigens auch mit zahlreichen Redakteurinnen und Redakteuren von Wirtschaftsmedien und Handbüchern.

Hexe eine gute Hexe ist, oder bevorzugt man im Gegenteil eine Collaboration bzw. Cultivation Culture? Insoweit nützt es wenig, etwas von allem sein zu wollen – das macht nur verwechselbar. In einem systematisierten Verfahren sind konkrete Rangfolgen herauszuarbeiten. Um eine entsprechende Kanzleikultur vermitteln zu können, bedarf es der konsequenten Offenheit gegenüber Innovationen. Alle Stakeholder der Kanzlei müssen fortwährend verstehen und akzeptieren können, was ihre berufliche Heimat wirklich ausmacht. Ein wesentliches Element ist eine gute Kommunikation – ein Umstand, auf den nicht nachdrücklich genug hingewiesen werden kann[2]. Idealerweise implementiert man in Schulungen, Workshops und Coachings eine Geisteshaltung, die weder von einem Mangel an Vertrauen noch von der Angst vor Konflikten geprägt ist. Anderenfalls drohen nämlich fehlendes Engagement, Vermeidung von Verantwortung und eine Vernachlässigung all dessen, was man sich an neuen Erkenntnissen so mühsam erarbeitet hat[3]. Stattdessen ist eine Haltung zu implementieren, die technische und kulturelle Veränderungen und digitale Innovationen aktiv unterstützt.

Das praktische Vorgehen

In der Praxis muss man insoweit nicht unbedingt in agilen Rückkopplungsschleifen arbeiten. Wichtig ist aber, dass alle erkannten Ziele smart verfolgt werden: Die Annäherung erfolgt systematisch, mit Messgrößen, in einer attraktiven „Hin zu"-geprägten Weise. Dabei konzentriert man sich auf das, was sich im Wesentlichen aus eigener Kraft realisieren lässt, und zwar bis zu einem bestimmten Termin. Generell zu empfehlen ist das bei aHa Strategische Geschäftsentwicklung entwickelte praxisAFFINe Herantasten an den neuen Soll-Zustand. Dabei steht A für Analysieren, das erste F für das Festlegen der Prioritäten und das zweite F für deren präzises Formulieren. Sodann ist das Implementieren und Nachhalten des Gewünschten nicht zu vergessen[4]. Sowohl die internen als auch die externen Stakeholder sind schließlich nicht nur fachlich mit der Sozietät verbunden. Sie sind Botschafterinnen und Botschafter. In der mit raschen Schritten voranschreitenden digitalen Transformation ist das wichtiger denn je.

Fazit

Je weiter die digitale Transformation voranschreitet, umso weniger können sich Anwaltskanzleien auf die Fortschreibung bisheriger Erfolge verlassen. Dabei genügt es nicht, sich in technischer Hinsicht anzupassen – das machen andere auch, es schützt nicht ausreichend davor, verwechselbar zu werden. Stattdessen gilt es, ganzheitliche Lösungen entlang der anwaltlichen Wertschöpfungskette zu entwickeln. Eine am Markt unverwechselbare Passform ergibt sich durch systematisches Erkunden und Weitertragen der ganz eigenen Kultur. Glaubenssätze und Arbeitsmotivatoren bedingen bestimmte Strategien, aus denen wiederum praxisAFFIN ermittelte, smarte Ziele gewonnen, umgesetzt und nachgehalten werden. Auch kollaborative Netzwerke sind wichtig. Der Blick über den Tellerrand sollte dabei kein Tunnelblick sein. Praktische Möglichkeiten, um hier voranzuschreiten, gibt es durchaus. Dem sollte man nähertreten, um den eigenen Kanzleifortbestand im KI-Zeitalter zu sichern.

Buch-Tipp

Anette Schunder-Hartung
Kanzleikultur im KI-Zeitalter

Springer Gabler Verlag, März 2025
Softcover, 59 Seiten
Euro 14,99
ISBN 978-3-658-46786-9

Auch erhältlich als E-Book:
Euro 9,99
ISBN 978-3-658-46787-6

Quellen:

1 Anette Schunder-Hartung, Customer Relationship Management, in: Martin Ebers (Hrsg.), Legal Tech, Nomos, Baden-Baden 2023 mit Online-Aktualisierungen, S. 273.

2 Siehe dazu bereits die in https://aha-kanzleientwicklung.de/aktuelles/publikationen/ aufgelisteten Beiträge der Autorin – abgerufen am 16.5.2025.

3 Siehe hierzu im Einzelnen Patrick Lencioni: Die 5 Dysfunktionen eines Teams überwinden: Ein Wegweiser für die Praxis. Wiley-VCH, Weinheim, 2019.

4 Vgl. zum Ganzen ausführlicher Anette Schunder-Hartung, Kanzleikultur im KI-Zeitalter (2. Aufl. von Erfolgsfaktor Kanzleiidentität), Springer, Wiesbaden 2025.

5 https://www.legaltechverband.de/ – abgerufen am 16.5.2025.

6 Martin Schulz/Anette Schunder-Hartung (Hrsg.), Recht 2030, dfv Mediengruppe, Frankfurt 2019; Anette Schunder-Hartung/Martin Kistermann/Dirk Rabis, Strategien für Dienstleister, Springer, Wiesbaden 2021; Anette Schunder-Hartung (Hrsg.), Innovative Rechtsberatung, Schäffer Poeschel, 2023; Anette Schunder-Hartung, Kanzleikultur im KI-Zeitalter (2. Aufl. von Erfolgsfaktor Kanzleiidentität), Springer, Wiesbaden 2025.

7 Siehe hierzu https://legal-tech-verzeichnis.de/ – abgerufen am 16.5.2025.

8 https://www.haufe.de/recht/kanzleimanagement/ – abgerufen am 16.5.2025.

9 https://aha-entwicklung.de/reihen/ – abgerufen am 16.5.2025.

Video im Web:

Der QR-Code führt Sie zu dem Video „Quantencomputer: Funktionsweise und Anwendungen" vom Fraunhofer-Institut für Angewandte Festkörperphysik

www.youtube.com/watch?v=3s2bPNzOIFM

schweitzer Fachinformationen