

www.pwwl.de

Arbeitsrecht in Zeiten von KI

Whitepaper

Vorwort

Dieses Whitepaper beschreibt, wie KI die arbeitsrechtliche Praxis in Unternehmen verändert und welche Folgen sich daraus für die Zusammenarbeit mit einer externen Beratung ergeben. Die folgenden Befunde stützen sich auf vertrauliche Gespräche, Intervieweindrücke und Markteinblicke aus der Beratungspraxis von PWWL-Partnern. Wir danken allen Gesprächs- und Interviewpartnern herzlich für ihre Zeit, ihre Offenheit und die wertvollen Einblicke.

Executive Summary

Künstliche Intelligenz (KI), insbesondere in Form großer Sprachmodelle, ist in der arbeitsrechtlichen Praxis deutscher Unternehmen angekommen. Maßgeblich für das Tempo der Adaption sind hierbei die jeweiligen Governance- und Steuerungsstrukturen sowie die Mitbestimmungskultur.

Im arbeitsrechtlichen Kontext bestimmen zwei Muster die Nutzung von KI:

Einfache Rechtsfragen und Standardthemen

Fragen dieser Art werden zunehmend unternehmensintern geprüft, vielfach unter Einsatz allgemein verfügbarer Sprachmodelle, und verlagern sich zunehmend nach innen. Der externe Beratungsbedarf dient insbesondere der Absicherung und Verifizierung.

Komplexer Beratungsbedarf

Hier dient die KI als Ausgangspunkt und Basis für die vertiefte juristische Prüfung. Der externe Beratungsbedarf bleibt bestehen, wenngleich Unternehmen sich mithilfe der KI vorab einarbeiten.

Insgesamt wird die juristische Tätigkeit anspruchsvoller, da die einfache Wissensarbeit zunehmend und zuverlässig durch KI übernommen werden kann. Allerdings zeigen sich auch Grenzen im Einsatz von KI im (arbeits-)rechtlichen Kontext, konkret in drei Bereichen.

- KI ist kein Ersatz für strategische Beratung in komplexen Fällen.
- Verhandlungsführung bleibt menschliche Kernkompetenz – KI unterstützt nur bei der Situationsanalyse.
- Kontextbezogene Sachverhaltsermittlung und unternehmerische Einordnung: KI stößt an ihre Grenzen.

Mithin bleibt die Verantwortung gegenüber Beschäftigten nicht delegierbar; die finale Entscheidungsfindung verbleibt bei den jeweiligen Verantwortlichen im Unternehmen.

Daraus ergibt sich für die externe arbeitsrechtliche Beratung keine Reduktion, sondern eine Verschiebung des Leistungsprofils. Tagesgeschäft und Standardaufgaben verlagern sich nach innen, an Bedeutung gewinnen strategische Gestaltung, Verhandlungs- und Prozessführung, sowie die Gestaltung von Betriebsvereinbarungen mit KI-Bezug.

Arbeitsrecht in Zeiten von KI

Die Nutzung von KI im arbeitsrechtlichen Kontext

Künstliche Intelligenz (KI) ist in der arbeitsrechtlichen Praxis angekommen, wenngleich sich in den einzelnen Unternehmen ein differenziertes Bild der Nutzung und Integration in den Arbeitsalltag zeigt. So lassen sich die Unterschiede zwischen den Unternehmen weniger an deren Größe ablesen als an vorhandenen Governance- und Steuerungsstrukturen sowie der jeweiligen Mitbestimmungskultur.

In der Praxis zeigen sich zwei typische KI-Nutzungsweisen, die zumeist nicht isoliert, sondern nebeneinander auftreten. Die erste betrifft die Bearbeitung einfacher arbeitsrechtlicher Sachverhalte wie Kündigungsfristen, Befristungsregeln oder grundlegende Abmahnungsfragen. Diese Probleme werden zunehmend intern bearbeitet, vielfach unter Einsatz intern bereits eingeführter KI-Tools, aber auch mit allgemein verfügbaren Sprachmodellen, wie z.B. ChatGPT oder Claude.

Die zweite Nutzungsform von KI betrifft die Prüfung und Einordnung komplexer juristischer Fragen. Hierbei dient KI als Ausgangspunkt zur ersten Strukturierung, zur Identifikation von Prüffeldern und zur Vorbereitung einer vertieften Recherche. Der Output gilt nicht als Ergebnis, sondern als Ausgangspunkt. Die Qualität variiert erheblich, die Ergebnisse müssen daher sorgfältig geprüft und im konkreten Kontext bewertet werden. Trägt dieser Ausgangspunkt, verkürzt sich vor allem die Phase der ersten Aufbereitung, und der Schwerpunkt der Arbeit verschiebt sich hin zu Bewertung, Einordnung und Gewichtung. Die Tätigkeit wird anspruchsvoller, nicht oberflächlicher. Eine Leiterin Recht bringt diese Arbeitsweise so auf den Punkt:

„Die KI als Sprungbrett nutzen, das richtige Thema identifizieren, dann Quellen raussuchen und selbst arbeiten.“

Leiter Recht

Die Nutzung im arbeitsrechtlichen Kontext sowie die Integration in das tägliche Arbeiten unterscheidet sich stark. An dem einen Ende des Spektrums stehen Unternehmen mit zentral verwalteten KI-Tools, Schulungskonzepten und klar definierten Anwendungsfeldern, häufig auf Grundlage einer Betriebsvereinbarung, sofern ein Betriebsrat besteht. Am anderen Ende stehen Konstellationen, in denen die Nutzung individuell und eher informell erfolgt, teilweise auch über private Accounts statt zentral verwalteter Lösungen. Dazwischen liegen Unternehmen, die Taskforces zur KI-Nutzung eingesetzt haben, aktuell Betriebsvereinbarungen verhandeln oder unterschiedliche KI-Tools pilotieren. Dabei zeigt sich ein Muster in der Reifegradentwicklung. Auf eine Phase breiter, oft ungerichteter Nutzung folgt eine Phase der Konsolidierung. Eine HR-Leiterin formuliert es so:

„Nach sehr euphorischer Nutzung wurde wieder stark reduziert.“

Leiterin Recht

Aus dem ersten Ausprobieren wird ein bewusster Einsatz, der sich in der Folge an Anwendungsfeldern und Risikobetrachtungen ausrichtet. Dabei spielt häufig die inhaltliche Qualität der Ergebnisse eine entscheidende Rolle: als erste Orientierung kann die KI gute Unterstützung leisten, eine vollständige, sorgfältige juristische Prüfung ersetzt sie jedoch keinesfalls.

Die Mitbestimmung in Unternehmen ist zudem ein maßgeblicher Faktor der Implementierungstiefe von KI. Die Verhandlung von Rahmenvereinbarungen benötigt viel Zeit; Verhandlungszeiträume von sechs bis achtzehn Monaten sind keine Seltenheit. Dieser langen Dauer liegt weniger eine grundsätzliche Verweigerung der Nutzung zugrunde, als vielmehr die Sorge um Weiterbeschäftigung. Dort, wo KI Effizienzgewinne verspricht, wird die Frage nach dem Wegfall von Aufgaben und Arbeitsplätzen kontrovers diskutiert. Eine HR-Leiterin in einem mitbestimmten Industrieunternehmen schildert die Stimmung auf Seiten der Mitarbeitervertretung mit den Worten:

„Ganz viel Angst in den Köpfen, gerade auch beim Betriebsrat.“

Leiterin HR

Diese Sorge begründet in der Praxis ein häufig anzutreffendes Spannungsfeld: zwischen dem berechtigten Interesse an der Beschäftigungssicherung und Transparenz der Nutzungszwecke von KI einerseits und andererseits der Frage, wie Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben können, indem technologische Veränderungen entsprechend umgesetzt und Effizienzen realisiert werden.

Neben diesen Effekten wirkt KI in einer dritten Dimension: der Servicequalität. KI-Anwendungen sind sofort verfügbar und liefern in Sekunden einen ersten Anhaltspunkt. Diese Erfahrung prägt Erwartungen an HR- und Legal-Prozesse ebenso wie an externe Beratung. Reaktionszeit, Verfügbarkeit und Antwortgeschwindigkeit werden zu zentralen Maßstäben. Die Erwartung an juristisch belastbare Einordnung bleibt dabei unverändert hoch. Es entsteht ein Spannungsfeld zwischen schneller Orientierung auf der einen und Verantwortung für Rechtssicherheit und tragfähige Entscheidungen auf der anderen Seite.

Grenzen und Verantwortung

Personalentscheidungen bleiben Managementaufgabe. Entscheidungen über Beschäftigungsverhältnisse berühren oftmals Lebensentwürfe, und ihre rechtliche wie soziale Tragfähigkeit muss dauerhaft Bestand haben. Diese Grundfrage ändert sich durch KI nicht. Was sich ändert, ist die Art, wie Personalentscheidungen wahrgenommen werden, wenn die zugrundeliegende Entscheidungsfindung mit Unterstützung einer KI erfolgt ist.

Eine erste Beobachtung betrifft die Erwartungen innerhalb der Unternehmen selbst. Auf Ebene der Geschäftsführung prägt häufig der Blick auf Effizienz und Geschwindigkeit von Mitarbeitern und Prozessen das Bild. In den Personal- und Rechtsabteilungen liegt der

Fokus auf der Sicherstellung von juristischer Präzision. Ergebnisse aus KI-Anwendungen können nicht ungeprüft übernommen werden. Hinzu kommen Compliance-, Datenschutz- und Haftungsfragen, die in diesen Funktionen stark gewichtet werden.

Zugleich werden Grenzen sichtbar, die in der Anwendung von KI selbst liegen. Der Output aktueller KI-Tools trägt als Ersteinschätzung und wird damit zum Startpunkt des Entscheidungsprozesses. Gründe dafür sind die schwankende juristische Qualität und Präzision, die Kontextadäquanz der Ergebnisse und die Prompting-Kompetenz der Mitarbeiter. Prompting-Kompetenz ist eine Fähigkeit, die unternehmensweit nur durch gezielte und strukturierte Schulungen aufgebaut werden kann.

Wo KI-Tools an Grenzen stoßen, bleibt die menschliche Entscheidungsverantwortung die maßgebliche Instanz. Eine Leitung Personal in einem Industrieunternehmen formuliert die Haltung in einem Satz:

„Es stehen hinter allen Entscheidungen Menschen und Schicksale.“

Leiter HR

Der Satz markiert eine wichtige Differenzierung, die sich in der Praxis zeigt: Eine Kündigung ist kein Datenpunkt, eine Versetzung kein Vorgang, der durch die KI umgesetzt werden kann.

Darüber hinaus entstehen Haftungsfragen, die für Unternehmen von besonderer Bedeutung sind und in der Praxis oft nicht abschließend geklärt werden können. Welche Anforderungen an Dokumentation, Prüfung und Freigabe ergeben sich in der Unternehmenspraxis daraus? Eine Leitung HR in einem Versicherungsunternehmen formuliert die Konsequenz pointiert:

„KI gibt keine Rechtssicherheit.“

Leiter Recht

Der Satz richtet sich dabei nicht gegen den Einsatz von KI, er markiert dessen Grenze.

Neben diesen Herausforderungen beim Einsatz von KI-Tools im Arbeitsrecht wurden in den geführten Interviews sehr ähnlich gelagerte Einschätzungen zu den Substitutionsgrenzen arbeitsrechtlicher Prüfung, Einordnung und Umsetzung formuliert:

Das erste Feld ist die **strategische Beratung**. Sie unterscheidet sich von der einfachen Rechtsfrage, da sie eine Prüfung im gesamtunternehmerischen Kontext erfordert – unter Berücksichtigung und Abwägung einer Vielzahl von Faktoren wie Unternehmenszielen, Risikobereitschaft oder Stakeholder-Dynamiken. Die Beratung geht dabei weit über die rein juristische Einordnung hinaus und bietet vielmehr eine differenzierte Entwicklung von Handlungsoptionen.

Das zweite Feld ist die **Verhandlungsführung**. Sie erfordert ein sorgfältiges Austarieren der unterschiedlichen Ziele der Stakeholder sowie ein umfassendes Erfahrungswissen über Gestaltungsspielräume, Branchenspezifika, soziale Erwartungen und nicht zuletzt die

Praxis von Behörden und Gerichten. Verhandlungen über einen Sozialplan beispielsweise folgen einer eigenen Logik, in der wirtschaftliche Faktoren und gesellschaftliche Stakeholderinteressen gleichermaßen Berücksichtigung finden müssen. Wer in solchen Situationen agiert, liest Signale, kalibriert Forderungen und entscheidet intuitiv im Gespräch. KI kann vorbereiten, sie kann Argumente sortieren und Vorschläge formulieren, die empathische und strategische Verhandlungsführung ersetzt sie jedoch nicht.

Das dritte Feld liegt in der **vollständigen Sachverhaltsermittlung**. Arbeitsrechtliche Fälle sind geprägt von umfassenden Abwägungsentscheidungen. Für die umfassende Rekonstruktion und Analyse dieses Sachverhalts sind häufig Gespräche und gezielte Nachfragen erforderlich. Diese lassen sich in der Praxis häufig schwer in einem Prompt wiedergeben, sind für die Prüfung jedoch entscheidend.

Arbeitsrechtliche Fragen entstehen selten isoliert, sie sind in ein Geflecht aus Geschäftsentwicklung, Marktbedingungen, internen Veränderungen und kulturellen Prägungen eingebunden. Wer arbeitsrechtlich berät, ohne dieses Gefüge zu kennen, liefert eine Antwort, die formal richtig sein kann und doch nicht passt. KI ist auf den Sachverhalt angewiesen, der ihr zugeführt wird. Das unternehmerische Gefüge entzieht sich dieser Zuführung in vielen Punkten, weil es sich aus kontinuierlichem Austausch und Vertrauen speist. Eine Geschäftsführerin in einem mittelständischen Unternehmen formuliert eine Beobachtung, die sich an mehreren Stellen wiederfindet:

„Der Anwalt ist als Sparringspartner nicht substituierbar.“

Geschäftsführerin

Ausblick

Mit dem Einzug von KI verändert sich die arbeitsrechtliche Beratung. Die Richtung dieser Veränderung lässt sich aus unseren Gesprächen klar herauskristallisieren, ohne dass sich ihr Tempo einheitlich bestimmen ließe. Aus den Beobachtungen lassen sich dabei Orientierungspunkte für die Beantwortung der Frage ableiten, welche Themen zukünftig verstärkt inhouse bearbeitet werden können und wo externe arbeitsrechtliche Begleitung einen entscheidenden Mehrwert bietet.

Standardfragen, einfache Auskünfte und klassische Erstanalysen bleiben relevant, verlagern sich aber dorthin, wo sie effizient erledigt werden können, häufig inhouse in Personal- oder Rechtsabteilungen mit Zugriff auf KI-Tools. An Bedeutung gewinnen die Felder, in denen Erfahrung, Kontext und Verantwortung zusammenwirken. Darunter fallen die strategische Beratung und Verhandlungsführung sowie die Prozessführung und komplexe Sachverhaltsermittlung.

Damit einhergehend ändern sich auch die Voraussetzungen für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kanzleien. Unternehmen setzen KI in eigenen Prozessen ein, etwa im Vertragsmanagement oder in der Aufbereitung interner Sachverhalte, und erwarten, dass dies in der Zusammenarbeit mit externer Beratung berücksichtigt wird. Das erfordert nicht „mehr Technik“, sondern eine Zusammenarbeit, in der Vorarbeiten, Annahmen und Grenzen von KI-Outputs transparent werden und eine Abstimmung über unterschiedliche Systeme hinweg.

Den Kanzleien wird hier eine erhebliche Flexibilität abverlangt. Beratungsleistungen, die individuell auf die Unternehmenskultur und Risikoappetit der Mandanten abgestimmt sind, können nicht in einem „One-size-fits-all“-Automatisierungsprozess abgebildet werden. Das in der analogen Welt prägende Fingerspitzengefühl eines guten Beraters muss in den digitalen Raum übertragen werden.

Mit zunehmender Durchdringung von KI im arbeitsrechtlichen Kontext gewinnen diese Elemente an Gewicht, weil sie genau das tragen, was KI-Tools in der Praxis nicht leisten. Der Anwalt als Sparringspartner ist für die befragten Unternehmen durch KI dementsprechend nicht substituierbar. Ihm obliegt es, Annahmen zu prüfen, Risiken zu benennen und in der Begleitung präsent zu bleiben, auch dort, wo Antworten zunächst aus internen Quellen kommen.

Der Effekt ist nicht weniger Beratung, sondern eine veränderte Form der Beratung: weniger Standardanfragen, mehr Einordnung, Verantwortung und Strategie.

Gastbeitrag

Der folgende Beitrag von Dr. Florian Skupin von der Bucerius Law School ordnet diese Praxisbeobachtungen aus wissenschaftlicher Perspektive in den Wandel des Rechtsmarkts ein.

Arbeitsrechtliche Beratung im Wandel: Wissenschaftliche Perspektive

Die arbeitsrechtliche Beratung steht exemplarisch für den strukturellen Wandel des Rechtsmarkts durch KI. Der zentrale Treiber ist dabei nicht allein Effizienz, sondern ein grundlegender Wandel von Rollenbildern, Erwartungshaltungen und Beratungslogiken.

Nach den Ergebnissen der Studie „Legal Market Economics“ des Bucerius Legal Innovation Hub ist Ausgangspunkt dabei ein strukturelles Leistungsdefizit: Steigende regulatorische Komplexität trifft auf (zukünftig begrenztere) juristische Ressourcen. Gerade im Arbeitsrecht wird dieses Spannungsfeld mit seiner Nähe zu operativen Geschäftsprozessen und hoher Einzelfalldichte besonders deutlich.

KI ermöglicht hier die Automatisierung von Routineaufgaben und die Reallokation juristischer Kapazitäten. In der Folge verändern sich die Strukturen der Leistungserbringung. Standardisierte arbeitsrechtliche Aufgaben werden zunehmend inhouse technologiegestützt abgewickelt, wodurch sich der Schwerpunkt der anwaltlichen arbeitsrechtlichen Beratung hin zur übergreifenden strategischen Gestaltung arbeitsrechtlicher Strukturen und Prozesse verschiebt. Zu nennen sind beispielsweise die rechtssichere Ausgestaltung datenbasierter HR-Prozesse, der Umgang mit KI-Systemen im Personalbereich sowie die Entwicklung belastbarer Governance- und Compliance-Strukturen. Damit einher gehen ebenfalls vielfältige Fragen der anwaltlichen Abrechnungsmodi der Zukunft.

Eine besondere Rolle kommt auch Mitbestimmungsfragen zu. Die Entscheidung des „Ob“ und „Wie“ der Nutzung von KI in Unternehmen bzw. eines Einsatzes von KI in personalbezogenen Entscheidungsprozessen, etwa im Recruiting oder im Performance Management, berührt zentrale Beteiligungsrechte und Transparenzanforderungen. Damit bewegt sich KI im Arbeitsrecht zunehmend im Spannungsfeld zwischen technologischer Innovation, regulatorischen Vorgaben und kollektiven Interessenvertretungen.

Die Studienergebnisse zeigen ferner erhebliche Herausforderungen bei der Implementierung von Technologie im Rechtskontext: Dazu zählen insbesondere die Qualität von KI-Tools, fehlende Technologiekompetenz bei den Rechtsanwendern sowie Compliancefragen. Hinzu tritt eine strukturelle Ungleichheit: Während große Rechtsorganisationen ihre Teamstruktur mit Legal Connectors (interdisziplinäre spezialisierte Rollen im Rechtsmarkt) anreichern und so eigene technische Lösungen entwickeln können, müssen kleinere Einheiten häufig auf standardisierte Lösungen zurückgreifen. KI befeuert auch in der arbeitsrechtlichen Beratung damit eine Zweiklassengesellschaft auf dem Rechtsmarkt.

Im Lichte von KI ist schließlich in den jeweiligen arbeitsrechtlichen Prozessen kritisch zu identifizieren, wo genau der Mandantenmehrwert einer persönlichen Leistungserbringung liegt: Häufig wird dies die Rolle des „trusted advisor“ sein, die verstärkte Anforderungen an die Pflege bestehender Mandatsverhältnisse mit sich bringt.

Dr. Florian Skupin

Executive Director Legal Technology | Bucerius Law School

Ihr Ansprechpartner

Pusch Wahlig Workplace Law

Saskia Thies

Chief Innovation Officer

thies@pwwl.de | +49 160 8946580

Methodik (Hinweis)

Dieses Whitepaper basiert auf vertraulichen Gesprächen und Intervieweindrücken mit Praktikern aus HR, Legal und Geschäftsführung. Es enthält bewusst keine Zuordnung zu Unternehmen oder Personen. Die Aussagen sind als qualitative Beobachtungen zu verstehen und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit im Sinne einer Marktstudie.

Wir bedanken uns bei allen Gesprächspartnern für die Einblicke und die Offenheit.