

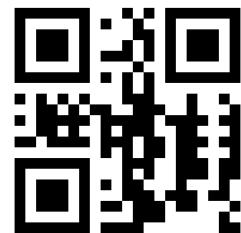


4195069805005

infpro Themenservice
www.infpro.org

Heft 14
Februar 2026

4 EURO
FE 210455



infpro THEMENSERVICE

CLAUDE KANN LEGAL
DIE NEUE KLASSENGESELLSCHAFT DER KI

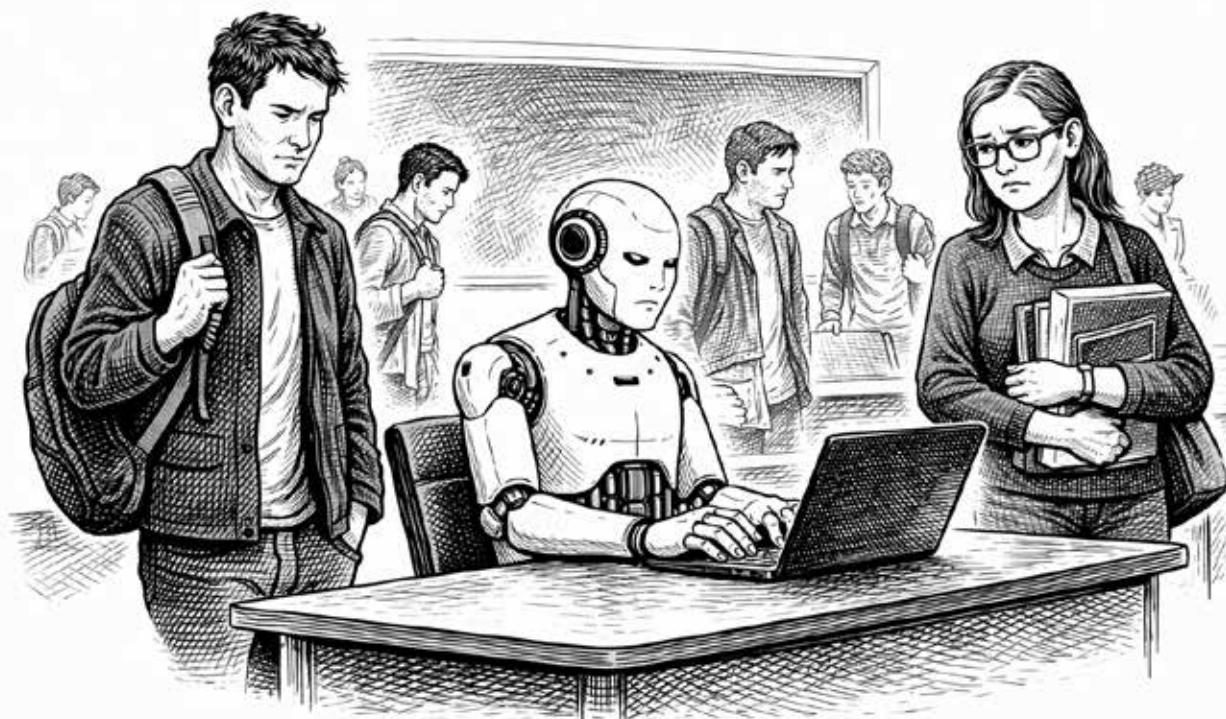
© infpro Institut für Produktionssicherung

Die neue Klassengesellschaft der KI

Generative KI ersetzt selten den ganzen Beruf. Sie ersetzt zuerst das, was Berufe in Gang setzt: die Eintrittsstufe – jene Arbeit, die im Betrieb als Vorarbeit beginnt und als Lernkurve endet. Das Sichten, Strukturieren, Zusammenfassen, der erste Entwurf, der Standardfall, die Dokumentation, die mühsame Recherche, das „Mach mal eine Vorlage“ – Tätigkeiten, die man früher delegierte, weil sie Zeit kosteten, und die man jungen Leuten gab, weil man dabei das Handwerk lernte. Wo Systeme diese Vorarbeit in Minuten liefern, verändert sich die Kalkulation der Organisationen: Nicht der Chef wird überflüssig, sondern die Schicht darunter wird dünner.

In Deutschland sieht man das zunächst an einem groben, aber harten Indikator: an den Einstiegsanzeigen. Die The Stepstone Group meldet für 2025, dass ausgeschriebene Einstiegspositionen auf stepstone.de 42 Prozent unter dem Fünfjahresschnitt lagen; das Angebot stagniere im Jahresverlauf. Und schon für das erste Quartal 2025 berichtete Stepstone 45 Prozent unter dem Fünfjahresdurchschnitt sowie längere Bewerbungsprozesse. Das ist noch kein KI-Kausalbeweis – aber es beschreibt die Bühne, auf der KI wirkt: weniger Einstiegsrampen, mehr Konkurrenz pro Rampe.

Dass der Druck in KI-exponierten Tätigkeiten tatsächlich zuerst „unten“ ankommt, stützt eine vielzitierte Studie aus den USA mit hochfrequenten Payroll-Daten: Das Stanford Digital Economy Lab (mit Daten des Payroll-Anbieters ADP) findet, dass Beschäftigte im Alter von 22 bis 25 Jahren in den am stärksten KI-exponierten Tätigkeiten von Ende 2022 bis September 2025 6 Prozent Beschäftigungsrückgang verzeichneten, während ältere Kohorten in denselben Tätigkeiten 6 bis 9 Prozent zulegten. Der entscheidende Punkt für „Nachwuchs von der Uni“: Das Muster entsteht nicht primär durch Entlassungen, sondern durch weniger Neueinstellungen dort, wo Juniors



Generative AI replaces university students.

früher die Vorarbeit machten.

Wie sieht diese Vorarbeit konkret aus – und wo kippt sie? In vielen Wissensberufen sind Einstiegsrollen historisch eine Mischung aus Routine und Lernwerkstatt: Man sammelt Material, sortiert, schreibt erste Entwürfe, prüft Standards, erstellt Übersichten, macht Fehler unter Aufsicht. Generative Systeme sind genau in diesen Zonen stark: Text- und Dokumentararbeit, Mustererkennung, Zusammenfassung, erste Struktur, Standardfälle. Sobald diese Schicht schneller und billiger wird, verändern sich vier Dinge gleichzeitig: Der Output pro Senior steigt; Teams können kleiner bleiben; Budgets wandern von „breit ausbilden“ zu „gezielt einkaufen“; Mandanten/Kunden akzeptieren weniger, für Vorarbeit zu zahlen.

Ein sehr anschauliches Beispiel liefert der Professional-Services-Bereich. In der Wirtschaftsprüfung waren typische Junioraufgaben über Jahrzehnte „Fleißarbeit“: Bestätigungen anfordern, Abweichungen nachverfolgen, Datenauszüge prüfen, Tabellen konsolidieren, Dokumentation erstellen. Die Logik war immer doppelt: Es war Arbeit – und Ausbildung. Jetzt wird diese „grunt work“ zunehmend automatisierbar; in Großorganisationen reagieren Programme darauf bereits strukturell. Ein aktuelles Beispiel: Deloitte baut sein Graduate-Programm um, weil KI mehr dieser Einstiegsarbeit übernimmt; Belege sichten, Daten abgleichen, Standardprüfungen dokumentieren, Abweichungen markieren. Das galt lange als notwendige Mühsal – und zugleich als Werkstatt, in der man das Handwerk lernte. Wenn diese Vorarbeit sich mit Software in einem Bruchteil der Zeit erledigen lässt, verliert die breite Nachwuchsschicht ihre ökonomische Begründung: Sie ist nicht mehr fakturierbar, nicht mehr produktiv genug im klassischen Sinne und wird schneller zum Kostenblock. Die Organisation bleibt leistungsfähig, teils sogar besser – aber mit weniger Einstiegsplätzen und höheren Anforderungen an die wenigen, die noch hineinkommen. Die Pointe ist unerquicklich: Der Aufstieg wird nicht verhindert, aber der Zugang wird knapper – und genau das ist gesellschaftlich folgenreicher als jede Debatte darüber, ob KI „den Job“ ersetzen kann.

Ob man das als Fortschritt verkauft oder als Alarmzeichen liest, ist Geschmackssache. Gesellschaftlich ist es dieselbe Mechanik: Wenn die Vorarbeit wegfällt, fällt das ökonomische Argument für breite Nachwuchskohorten weg. Ähnlich ist es in Bereichen, in denen die Einstiegsphase traditionell aus „Dokument-Masse“ besteht: große Textbestände, Standarddokumente, wiederkehrende Formate, regelnahe Bewertungen. Dort kann generative KI in sehr kurzer Zeit Vorfassungen liefern, die früher von Berufseinsteigern erstellt und dann von Erfahreneren veredelt wurden. Selbst wenn am Ende ein Mensch unterschreibt oder haftet, bleibt die Zwischenfrage: Wie viele Menschen braucht man noch, um zur unterschriftenreifen Vorlage zu kommen? Genau diese Frage setzt Einstiegsbudgets unter Druck.

Auch in der Software- und Datenwelt ist der Mechanismus schlicht. Die Einstiegsarbeit besteht häufig aus „Scaffolding“: erste Implementierungen, Tests, Doku, einfache Bugfixes, Datenbereinigung, Standard-SQL, Dashboard-Narrative, Ticket-Abarbeitung. Generative KI kann davon viel beschleunigen – nicht immer fehlerfrei, aber oft schnell genug, dass ein erfahrener Entwickler oder Analyst mehr „Output“ pro Stunde erzeugt. Parallel dazu wächst der Bedarf an Rollen, die KI-Systeme integrieren, kontrollieren, absichern; in Stellenanzeigen sieht man das als Verschiebung hin zu „AI-skills“. Der Jobmarkt wird also nicht schlicht kleiner, sondern anders: breiter Einstieg sinkt, spezialisierte Profile steigen. Eine aktuelle Beobachtung aus den USA: AI-bezogene Jobpostings steigen stark, während der Gesamtmarkt langsamer läuft. Das ist genau die Art Strukturwandel, die Absolventen trifft, wenn ihr Profil noch „klassisch“ ist.

Im Rechts- und Compliance-Umfeld ist zudem ein betriebswirtschaftlicher Trigger typisch: Kunden akzeptieren immer weniger, für Routinevorbereitung zu zahlen, wenn „ein System“ sie schneller liefern kann. Hier ist es wichtig, das Wort „ersetzen“ richtig zu kalibrieren: Es ersetzt nicht die Profession, sondern die Betriebslogik der Nachwuchsstufe. Ein Reuters-Beitrag zur Großkanzlei-Pyramide beschreibt, dass viele Firmen zwar Associates insgesamt ausbauen wollen, aber deutlich zurückhaltender bei First-Year-/Summer-Associate-Hiring sind; das deutet auf eine flachere Struktur („cylinder“ statt Pyramide), weil KI Basistätigkeiten stärker übernimmt.

Wenn du nach dem „wo“ fragst, ist die Antwort unerquicklich banal: überall dort, wo Einstiegsrollen vor allem aus standardisierbarer Vorarbeit bestehen – Dokumente sichten, Daten ordnen, erste Entwürfe schreiben, Routinenkommunikation, Recherche und Zusammenfassung, Format- und Strukturarbeiten. Und das „wie“ folgt derselben Logik: nicht als spektakuläre Ersetzung eines Berufs, sondern als Produktivitätshebel bei den Erfahrenen. Wo ein Senior mit KI in derselben Zeit mehr Output steuert, wird die Einstiegsstelle schneller zum Kostenblock als jede andere Position – zumal in einer Phase, in der Konjunktur und Budgets ohnehin straffer sind. Der gesellschaftliche Haken steckt in der zweiten Ordnung: Diese Einstiegsrollen waren nicht nur Arbeit, sondern Übergangsräume. Sie haben Anschluss erzeugt – an Organisationen, an Netzwerke, an Professionen. Wenn diese Räume schrumpfen, werden Wege exklusiver, Suchzeiten länger, Milieus enger, Zufallskontakte seltener. Und dann wird ein Satz, der früher nach persönlicher Krise klang, zur Strukturfrage einer ganzen Kohorte: „Bin ich austauschbar?“

Im Recht lässt sich dieser Mechanismus besonders scharf beobachten, weil dort Zeit, Geld und Verantwortung in einem System zusammenfallen, das seit jeher präzise rechnet. Die Arbeit der Einstiegsphase war nie nur ein pädagogischer Vorraum, sondern Teil der Produktionslogik: Akten und Verträge lesen, Fundstellen finden, Standardargumente ausformulieren, Varianten bauen, Risiken

markieren, Entwürfe schreiben, wieder streichen, neu schreiben. Der Nachwuchs lernte das Handwerk, indem er Vorarbeit leistete; die Organisation finanzierte diese Lernkurve, weil die Vorarbeit abrechenbar war und Mandate trug.

Mit generativer KI verschiebt sich nicht der Beruf als solcher, sondern die Ökonomie dieses Einstiegs. Wenn ein System die erste Struktur, die Plausibilitätsprüfung, die Klauselvarianten und die Argumentationslinie in Minuten liefert, verschwindet genau jene Tätigkeitsmasse, die früher als „Werkstatt“ fungierte. Mandate werden dann anders kalkuliert: weniger Stunden als Begründung, mehr Ergebnis als Versprechen. Für den Mandanten ist das zunächst rational: Er bezahlt ungern vier Lernende, wenn er einen fertigen Output schneller und scheinbar verlässlicher bekommt. Für die Organisation ist es ebenso rational: Sie kann mit weniger Nachwuchs dieselbe Vorarbeit erzeugen und das knappe Gut – verantwortliche Entscheidung, Beratung, Haftung – dort einsetzen, wo es zwingend menschlich bleiben muss.

Die stille Revolution besteht deshalb nicht darin, dass Juristen über Nacht verschwinden. Sie besteht darin, dass sie seltener nachwachsen. Die Karriereleiter steht formal noch da, aber unten fehlen Sprossen. Der Einstieg wird zum Nadelöhr: weniger Plätze, frühere Selektion, höhere Eintrittshürden, stärkeres Gewicht von Signalen – Noten, Stationen, Empfehlungen, kulturelle Passung. Was früher als breite Rampe begann, wird zur schmalen Treppe. Und damit verändert sich nicht nur die Profession, sondern das Versprechen, das sie Jahrzehntelang gesellschaftlich stabilisiert hat: dass lange Ausbildung sich in einen realen Weg übersetzen lässt.

Man merkt solche Verschiebungen erst spät, weil sie nicht in einer Bilanzposition „Jugend“ auftauchen. Aber sie wirken wie eine langsame Austrocknung: weniger Nachwuchsteams bedeuten weniger Erfahrungsproduktion, weniger Mentorenzeit, weniger Durchmischung, weniger zufällige Aufstiegsgeschichten. Und während oben die Verantwortlichen – Partner, Richter, Notare, Syndizierten – vorerst stabil bleiben, entsteht darunter eine breitere Zone von Hochqualifizierten, die nicht scheitern, sondern schlicht nicht andocken. Das ist gesellschaftlich gefährlicher als jede Tech-Demonstration, weil es die Frage „Bin ich austauschbar?“ aus der Psychologie in die Struktur verlagert – und damit in die Politik.

Dass das kein literarisches Motiv ist, sondern sich in Zahlen niederschlägt, zeigen Arbeitsmarktindikatoren, die ausgerechnet dort scharf sind, wo man sie lange für harmlos hielt: bei Einstiegspositionen. Die StepStone Group berichtet für 2025 bei ausgeschriebenen Einstiegspositionen auf ihrer Plattform ein Niveau von 42 Prozent unter dem Fünfjahresschnitt. Man kann über die Grenzen von Plattformdaten diskutieren – aber als Frühindikator sind sie schwer zu ignorieren, weil Einstiegsrollen meist zuerst als Anzeige, dann als Vertrag sichtbar werden.

In den USA, wo Lohn- und Beschäftigungsdaten granularer vorliegen, wird das Muster noch präziser: Eine Analyse des Stanford Digital Economy Lab auf Basis von Payroll-Daten zeigt, dass 22- bis 25-Jährige in den am stärksten KI-exponierten Tätigkeiten seit Ende 2022 relativ deutlich an Beschäftigung verlieren, während ältere Kohorten in denselben Feldern zulegen oder stabil bleiben. Im Paper wird dieser Effekt einmal als 6-Prozent-Rückgang für die jungen Kohorten gegenüber 6 bis 9 Prozent Plus für ältere beschrieben; in der zusammenfassenden Darstellung ist von einem 13-prozentigen relativen Rückgang die Rede, nachdem firmenspezifische Schocks kontrolliert wurden. Der Befund ist für die gesellschaftliche Frage entscheidender als jede Debatte über „KI kann X“: Nicht „Arbeit“ verschwindet zuerst, sondern Zugang.

Die Gesellschaftsfolge ist keine Arbeitslosigkeits-, sondern eine Übergangskrise

Wenn Einstiege knapper werden, entsteht nicht automatisch Massenarbeitslosigkeit. Es entsteht etwas Unauflägigeres: Biografien werden provisorischer. Aus dem geraden Übergang – Studium, Referendariat, erste Stelle – wird eine Schleife aus Bewerbungsrunden, Projekten, Praktika, Nebenpfaden. Wer das als individuelle Anpassungsleistung liest, verpasst die Struktur: Moderne Gesellschaften funktionieren nicht nur über Qualifikation, sondern über Anschlussfähigkeit. Der erste Job ist nicht bloß Einkommen, sondern ein Eintritt in Institutionen, Routinen und Netzwerke. Er ist ein sozialer Ort. Gerade im Recht ist diese soziale Funktion besonders sichtbar. Der Einstieg in Kanzleien, Gerichte, Verwaltungen, Rechtsabteilungen war immer auch Milieubildung: Fachschaften, Moot Courts, Praktika, Referendariatsstationen, „erste Mandanten“, die man unter Anleitung betreut. Wenn diese Einstiegslandschaft ausdünnt, dünnnt nicht nur die Personalpyramide aus. Es dünnnt ein kultureller Prozess aus: wie Urteilstafel sozial gelernt wird. Wer nie in der Werkstatt war, unterschreibt später anders – oder unterschreibt nicht.

Damit verschiebt sich eine Grundstruktur der Wissengesellschaft: Sie hat Ungleichheit stets damit legitimiert, dass sie Aufstieg plausibel mache. Der berühmte Deal lautete: Leistung und Bildung öffnen Türen. Wenn jedoch Türen seltener werden, wird Bildung nicht wertlos – aber sie garantiert weniger. Die neue Ungleichheit verläuft dann nicht mehr zwischen Qualifizierten und Unqualifizierten. Sie verläuft zwischen Hochqualifizierten mit Zugang und Hochqualifizierten ohne Zugang. Politisch ist das heikler, weil es sich wie ein Regelbruch anfühlt: nicht „ich kann nicht“, sondern „ich werde nicht gebraucht“. Der stille Eliteneffekt: Wenn Einstiege schrumpfen, wird Herkunft wieder wirksam

Knappheit verändert Auswahl. Wo weniger Einstiegsstellen existieren, steigt der Anteil informeller Kriterien – nicht aus Boswiligkeit, sondern weil Organisationen Risiken minimieren. Wer ein kleines Team baut, rekrutiert

„sicherer“: bekannte Stationen, bekannte Namen, Empfehlungen, kulturelle Passung. Das kann exzellent sein. Gesellschaftlich hat es einen Preis: Herkunft und Netzwerke gewinnen. Die „breite Rampe“ der Nachwuchskohorten, die Durchmischung erzeugte, wird schmäler.

Das ist das, was dein Kanzleimuster im Kern meint: Eine Profession wird nicht nur exklusiver, sie wird fremder. Wer draußen bleibt, bleibt länger draußen – und verliert nicht nur Einkommen, sondern die Erfahrung, wie Institutionen von innen funktionieren. Das ist für eine Demokratie keine Nebensache. Denn Professionen sind auch Widerspruchsräume: man lernt dort, zu argumentieren, zu begründen, Verantwortung zu übernehmen, Fehler zu korrigieren, Entscheidungen zu erklären. Wenn diese Räume schrumpfen, schrumpft die Alltagsschule der Urteilskraft.

Warum „Validieren“ die Lücke nicht schließt

Der beruhigende Satz lautet häufig: Dann prüfen Menschen eben die KI-Outputs. Nur ist „Prüfen“ nicht automatisch Denken. Eine große Befragungsstudie von Microsoft Research unter Wissensarbeitern beschreibt genau die Verschiebung, die du als gesellschaftliche Gefahr markierst: GenAI senkt die wahrgenommene Anstrengung kritischen Denkens, fördere Übervertrauen und verlagere Arbeit vom eigenen Tun hin zum Überwachen und Absegnen. Je höher das Vertrauen in das Tool, desto geringer fällt das berichtete Maß an kritischem Denken aus.

Das ist kein moralischer Vorwurf. Es ist eine Funktionsbeschreibung moderner Arbeit: Zeitdruck, hohe Taktung, plausible Texte. In so einer Umgebung wird „Qualitäts sicherung“ leicht zur Oberflächenprüfung. Man glättet Ton und Format, aber die eigentliche Begründungsarbeit – Annahmen, Quellenlage, Gegenargumente – rutscht nach hinten. Und wenn gerade diese Begründungsarbeit früher die Werkstatt der Einsteiger war, dann wird die Lücke doppelt: weniger Einstiege, weniger Übung im tiefen Prüfen.

Die Milieufrage: Was verschwindet, wenn weniger Menschen „ankommen“

Hier berührt die Debatte einen Punkt, den Wirtschaftsanalysen selten ausleuchten, weil er sich schwer bilanzieren lässt: Das Ankommen. Einstiegsjahrgänge sind soziale Verdichtungsräume. Sie erzeugen nicht nur Arbeitskraft, sondern urbane Kultur: WGs, Kneipen, Szene, Vereinsleben, informelle Netzwerke, Partnerschaften. Wenn der Einstieg knapper wird, werden diese Milieus kleiner – und damit wird eine Stadt nicht sofort ärmer, aber älter. Das gesellschaftliche Klima ändert sich leise: weniger Zufall, mehr Planbarkeit, mehr Privatheit.

Man kann diese Verschiebung sogar als Mentalitätsfrage lesen. Wer sich über Jahre im Modus des Vorläufigen bewegt – Praktika, Projektarbeit, Bewerbungszyklen – entwickelt weniger institutionelles Vertrauen. Nicht unbedingt, weil er „dagegen“ ist, sondern weil er keine sta-

bile Rolle findet. Das Resultat ist oft nicht Wut, sondern Müdigkeit: Zynismus, Rückzug, politische Kälte. Genau das macht die Übergangskrise so gefährlich: Sie ist sozial zersetzend, ohne spektakulär zu sein.

Die gesellschaftliche Seite der KI-Verengung ist zudem nicht neutral verteilt. Ein Bericht der International Labour Organization kommt zu dem Befund, dass Tätigkeiten in frauendominierten Berufen häufiger von GenAI-Transformation betroffen sind als in männerdominierten – unter anderem, weil administrative und „clerical“ Aufgaben gut automatisierbar sind. In der Reuters-Zusammenfassung ist von 9,6 Prozent Exposition in frauendominierten Berufen gegenüber 3,5 Prozent in männerdominierten die Rede.

Das ist für die Einstiegsfrage zentral: Viele klassische „Büro-Einstiege“ – Assistenz, Sachbearbeitung, Koordination – waren nicht glamourös, aber sie waren Anschlussstellen in stabile Erwerbsbiografien. Wenn genau diese Anschlussstellen verschwinden, wachsen Ungleichheiten nicht nur zwischen Klassen, sondern auch zwischen Lebensläufen.

Das politische Fazit: Eine Gesellschaft kann Produktivität gewinnen und trotzdem verlieren

Der gesellschaftliche Kern lässt sich nüchtern formulieren: Wenn KI vor allem Einstiege ersetzt, wird die Gesellschaft nicht automatisch ärmer – sie wird selektiver. Das klingt zunächst wie ein Luxusproblem. Ist es aber nicht. Denn selektive Gesellschaften sind in der Regel weniger beweglich, weniger durchlässig und am Ende auch weniger innovationsfähig, weil sie sich selbst den Nachschub an Erfahrung, Urteilskraft und Vertrauen verknapppt.

Für das Recht heißt das: Wenn der juristische Nachwuchs nicht mehr breit in Werkstätten hineinwächst, wird das System nicht nur effizienter, sondern fragiler. Routine wird schneller, Ausnahme wird teurer. Verantwortung wird knapper – und Knappheit wird zur Machtresource. Für die Gesellschaft heißt es: Aufstieg wird seltener, Herkunft wirksamer, Milieus dünner, Übergänge länger, Biografien provisorischer.

Das ist die unbequeme Einsicht hinter der scheinbar harmlosen Effizienzgeschichte: KI verändert nicht nur, was wir arbeiten. Sie verändert, wie wir in die Gesellschaft hineinwachsen. Und eine Ordnung, die beim Einstieg spart, spart am falschen Ende – weil sie später mit Vertrauensverlust, Elitenkonzentration und politischer Härte bezahlt.

Die ausgelagerte Vernunft

Chatbots können helfen, Arbeit schneller zu erledigen – aber zu welchem Preis? Wenn wir unser eigenes Denken an Künstliche Intelligenz auslagern, degradieren wir uns selbst zu ‚Mittelführungskräften für unsere eigenen Gedanken‘, sagt der KI- und Designforscher Advait Sarkar. Er untersucht die kognitiven Abwägungen (Trade-offs), die entstehen, wenn man KI bei der Arbeit nutzt, und stellt eine andere Art von Werkzeug vor: eins, das kritisches Denken fördert, zum Nachdenken anstupst – und tatsächlich dabei hilft, klüger zu werden.

Generative KI erhöht die Geschwindigkeit der Wissensarbeit – und verschiebt zugleich die Grenze zwischen Denken und Abnahme. Aktuelle Befunde deuten darauf hin, dass unstrukturierte Nutzung kognitives Offloading begünstigt, während klug gestaltete Nutzung Reflexion stärken kann. Entscheidend ist daher nicht, ob KI schreiben kann, sondern ob Unternehmen das Prüfen und Begründen wieder zur Kernkompetenz machen.

Die Zukunft der Wissensarbeit sieht extrem komfortabel aus. Erst ist es die Zusammenfassung, dann der Entwurf, schließlich der Text, den man nur noch „freigibt“. Die Kulturttechnik dahinter ist älter als jede KI: Man delegiert das Mühsame, um schneller zu werden. Neu ist, wie weit diese Delegation inzwischen reicht. Advait Sarkar hat dafür eine Formulierung geprägt, die so unfreundlich ist, dass sie gerade deshalb stimmt: Wer das Denken an Systeme auslagert, werde zum „middle manager“ der eigenen Gedanken. Quelle: Advait Sarkar, „How to stop AI from killing your critical thinking“, TEDAI Vienna, September 2025 (annotiertes Transkript, Version 13.11.2025).

Das ist keine technische, sondern eine kulturelle Diagnose. Der Wissensarbeiter delegiert nicht mehr nur das Tippen, sondern die geistige Vorarbeit: Er setzt Ziele, verteilt Aufgaben an eine Maschine, prüft Plausibilität, glättet Formulierungen, zeichnet ab. Was dabei verschwindet, ist nicht das Ergebnis, sondern der Prozess, in dem Urteil entsteht. Der Text liegt fertig vor, bevor man überhaupt gezwungen war, sich zu positionieren. Aus dem Ringen um die richtige Begründung wird ein Qualitätscheck am Ende der Pipeline. Man kann das Effizienz nennen; man sollte aber hinzufügen, was es kostet: weniger Selbstprüfung, weniger Erinnerung, weniger eigens erarbeitete Sicherheit darüber, warum etwas gilt. Und irgendwann ist man nicht mehr Autor seiner Gedanken, sondern deren Projektleiter.

Man kann darüber lächeln und es als kulturkritischen Reflex abtun. Doch der wirtschaftliche Befund spricht eine nüchterne Sprache: Die Einführung generativer Systeme wandert aus dem Experiment in die Infrastruktur. In einer Erhebung der EIOPA berichten europäische Versicherer von rasch steigender Nutzung; nahezu zwei Drittel der Unternehmen setzen GenAI bereits aktiv ein, viele allerdings noch im Proof-of-Concept, ausdrücklich mit „strong human oversight“. Die Motive sind klassisch: Effizienz, Kosten, Entscheidungsunterstützung. Die moderne Büroorganisation hat wieder einmal eine neue Maschine gefunden, um alte Routinen zu beschleunigen.

Nur ist Routine in Wissensberufen nie bloß Routine gewesen. Sie war Trainingslager. Dort entstehen Urteil, Tempo, Stil; dort lernt man, warum ein sauberer Absatz nicht nur gut klingt, sondern Haftung begrenzt. Wer diese Vorarbeit automatisiert, spart Zeit – und riskiert zugleich, Fähigkeiten zu entwerten, die sich nicht am fertigen Text zeigen, sondern an der Güte der Entscheidungen davor. In einem aktuellen Experiment aus dem Umfeld der SBS Swiss Business School wird genau diese Differenz sichtbar: Unstrukturierte KI-Nutzung begünstigt kognitives Offloading, ohne die Qualität des kritischen Reasonings zu heben; strukturierte, angeleitete Nutzung dagegen senkt Offloading und verbessert kritisches Begründen und reflektierte Beteiligung. Das ist keine Morallehre, sondern eine Design- und Governance-Frage: Die Art der Nutzung entscheidet über den kognitiven Preis.

Dass dieser Preis nicht nur individuell, sondern organisational relevant wird, zeigen die Risikoindikatoren, die derzeit in den Chefetagen ankommen. Im Allianz Risk Barometer 2026 ist „AI“ als Unternehmensrisiko in die Spitzengruppe aufgerückt; 32 Prozent der Befragten nennen es als relevante Sorge, verbunden mit Fragen

Im Namen der KI: Denken bewahren statt auslagern

Risiken von „kognitivem Offloading“ durch KI und Lösungsansätze für eine reflektierte Nutzung in der Wissensarbeit.

Das Risiko: Kognitives Offloading & Nachwuchserosion



Die Lösung: KI als „Tool for Thought“



© NotebookLM

der Haftung, Systemzuverlässigkeit und Governance. Übersetzt: Der Output ist schnell, aber die Verantwortung bleibt langsam. Wer Prozesse beschleunigt, ohne Entscheidungs- und Prüfpfade mitzuziehen, erzeugt eine neue Art von Betriebsrisiko – nicht weil die Systeme „böse“ wären, sondern weil Organisationen dazu neigen, das Bequeme zu skalieren und das Strenge zu vertagen.

Dazu kommt ein Effekt, den man in Bilanzen schwer findet, der aber über Zeit die Produktivität selbst angreift: Sprach- und Denkstile normieren sich, wenn alle aus demselben Generator schöpfen. Dass sich Nutzer an maschinelle Vokabeln und Taktungen angleichen, ist mittlerweile gut dokumentiert; es verändert nicht nur Stil, sondern auch, was als plausibel, professionell, „sauber“ gilt. Wer sich daran gewöhnt, Texte nur noch zu plausibilisieren, wird im Zweifel plausibilisieren, was plausibel klingt – und genau diese Verschiebung ist die leise politische Dimension der ausgelagerten Vernunft: Nicht der große Irrtum ist das Problem, sondern die schleichende Absenkung der Standards dessen, was man selbst noch prüft.

Ein weiterer Befund ist unbequem, weil er die Verantwortung dorthin zurücklegt, wo man sie am liebsten nicht hätte: zu uns. Eine aktuelle Erhebung in der Harvard Business Review berichtet, dass viele junge Nutzer sich der „Skill-building“-Kosten bewusst sind; 68 Prozent der befragten Gen-Z-Erwachsenen äußern Sorge, dass das Auslagern kognitiver Aufgaben an KI ihnen Lern- und Übungsgelegenheiten nimmt. Die Jugend ist also

nicht naiv. Naiv sind eher die Organisationen, die KI-Einführung noch immer als Tool-Rollout behandeln – statt als Eingriff in Ausbildung, Qualitätskultur und Entscheidungsarchitektur.

Was folgt daraus, jenseits der üblichen Appelle, „kritisch zu bleiben“? Unternehmen sollten Assistenzsysteme nicht nach Outputmenge bewerten, sondern nach der Qualität der Entscheidungen, die sie ermöglichen, und nach den Fähigkeiten, die sie erhalten. Das bedeutet: klare Prüfpfade, dokumentierte Verantwortlichkeiten, und vor allem Nutzungsdesign, das Denken erzwingt, statt es zu ersetzen – etwa durch strukturierte Prompts, die Annahmen offenlegen, Alternativen verlangen und die Quelle vor den Satz stellen. Wer KI als Schreibmaschine betreibt, bekommt Schreibmaschineneffekte. Wer sie als Denkwerkzeug gestaltet, kann Produktivität gewinnen, ohne die Urteilskraft zu verlieren. Dass dieser Unterschied empirisch greifbar ist, ist die gute Nachricht. Die schlechte lautet: Er passiert nicht von selbst.

Die bequemste Nutzung von KI macht den Menschen nicht sofort dümmer, aber sie verschiebt seine Rolle, so der Sarkar. Seine Erkenntnis: Aus demjenigen, der sich durch Inhalte arbeitet, wird derjenige, der Ergebnisse abnickt. Und weil die Ergebnisse plausibel wirken, wird Plausibilität schnell mit Begründung verwechselt. Denken ist dann nicht mehr Werkzeug, sondern ausgelagerter Prozess – und Verantwortung bleibt als Restaufgabe beim Menschen zurück. Das ist die kognitive Kostenrechnung hinter dem Produktivitätsversprechen: Wer Denken

auslagert, lagert nicht nur Arbeit aus, sondern Urteilskraft.

Der Vortrag von Advait Sarkar trifft einen Nerv, weil er nicht mit dem üblichen Technikpathos beginnt („mehr Produktivität, weniger Reibung“), sondern mit einer anthropologischen Zumutung: Denken ist nicht nur Mittel zum Zweck, sondern ein Teil dessen, was den Menschen handlungsfähig macht. Wer Denken systematisch auslagert, lagert nicht nur Arbeit aus, sondern Verantwortung. Sarkars Diagnose lautet deshalb nicht „KI ist gefährlich“, sondern: Die bequeme Form der KI-Nutzung ist kognitiv teuer.

Diese These ist in der Forschung anschlussfähig, allerdings weniger als kulturkritische Warnung, sondern als Design- und Verhaltensfrage. Es geht nicht um ein Schicksal („KI macht uns dumm“), sondern um ein Muster: kognitives Offloading – das Auslagern von Gedächtnis, Struktur, Begründung und Urteilarbeit an ein System, das schnell, eloquent und oft plausibel wirkt. Der Preis kann sein, dass aus dem Handelnden ein Prüfer wird: jemand, der nicht mehr erzeugt, sondern abnickt, redigiert, validiert. Sarkar nennt das die „Validator“-Rolle: Man schaut auf das Ergebnis, ohne den Weg wirklich gegangen zu sein.

Was empirisch dafür spricht – und was nicht

Die Diskussion ist in den letzten Monaten wissenschaftlich greifbarer geworden, weil sie sich von Anekdoten weg bewegt. Eine häufig zitierte Studie im Journal Societies findet einen negativen Zusammenhang zwischen intensiver Nutzung von KI-Tools, stärkerem Offloading und niedrigeren Werten bei Critical-Thinking-Messungen; Offloading fungiert dort als vermittelnder Faktor. Solche Ergebnisse sind kein Urteil über „KI an sich“, aber ein Hinweis darauf, dass die bequemste Nutzungsform – die Antwort auf Knopfdruck – bestimmte Denkpraktiken verdrängen kann.

Parallel dazu übersetzt eine Befragungsstudie von Microsoft-Forschern das Problem in Arbeitsalltag. In der Erhebung unter 319 Wissensarbeitern, die generative KI mindestens wöchentlich nutzen, verschiebt sich der berichtete Denkaufwand systematisch: weg von der Ausführung, hin zur Aufsicht. Für Abruf und Verständnis wird aus Recherche „Verifikation“, für Anwendung wird aus Problemlösen „Integration“ der KI-Antwort, und auf den höheren Ebenen der Urteilsbildung rückt „task stewardship“ an die Stelle des eigenen Durcharbeitens.

Der Einsatz generativer Systeme verschiebt Wissensarbeit nicht primär in Richtung höherer Produktivität, sondern in Richtung anderer Verantwortungsformen. Wer mit KI arbeitet, führt Aufgaben seltener selbst aus; er überwacht, integriert, plausibilisiert. Die Forscher sprechen von einer Bewegung weg von „task execution“ hin zu „task stewardship“ – einer Art Aufsicht über Ergebnisse, die das Werkzeug vorproduziert.

Das klingt nach Souveränität, ist aber in der Praxis oft die

schwächere Form der Auseinandersetzung. Verifikation wird unter Zeitdruck leicht zur Oberflächenarbeit: Ton, Format, Lesbarkeit, formale Konsistenz. Gerade das, was im beruflichen Alltag als „Qualitätssicherung“ gilt, ersetzt dann nicht die eigentliche Prüfung von Logik, Annahmen und Quellenlage, sondern überdeckt sie. Die gefährliche Seite daran ist nicht der einzelne Fehler, sondern der neue Normalmodus: Man kontrolliert plausibel, statt zu verstehen. Hinzu kommt der psychologische Kippunkt, den die Studie als Zusammenhang beschreibt: Je höher das Vertrauen in das System, desto geringer fällt der selbstberichtete Aufwand kritischen Denkens aus; je höher die eigene Sicherheit, desto eher wird kritisch geprüft. Mit anderen Worten: Das Tool belohnt nicht automatisch Skepsis – es belohnt, wer sie institutionell erzwingt. Die Konsequenz ist schlicht, aber weitreichend: Wenn Arbeit sich von „tun“ zu „überwachen“ verschiebt, wird Urteilskraft zur knappen Ressource. Und Knappeheit hat eine soziale Logik. Sie trifft zuerst die Einstiegsrollen, weil dort früher der Lernraum lag, in dem man das Prüfen überhaupt lernte.

Eine Gesellschaft, die Verifikation für Urteil hält, bekommt am Ende sehr effiziente Abläufe – und sehr teure Irrtümer. Doch Vorsicht: Aus Korrelation wird gern Kausalität. Wer viel offloadet, kann bereits vorher weniger trainiert sein – oder schlicht Aufgaben haben, die Offloading nahelegen. Zudem ist Offloading nicht grundsätzlich schlecht. Die Kulturtechnik des Menschen besteht seit Jahrhunderten darin, Denken zu externalisieren: Schrift, Diagramm, Tabellenkalkulation. Das Neue an GenAI ist weniger „Hilfsmittel“ als „Pseudo-Begründung“: Die Maschine liefert nicht nur Speicher oder Rechenleistung, sondern sprachliche Rationalität als Oberfläche. Das verschiebt die Gefahr von „vergessen“ zu „glauben“. Und genau dort sitzt Sarkars Warnung.

Die eigentliche Aktualität: Reibung als Feature

Sarkars Vorschlag ist deshalb bemerkenswert nüchtern: Wenn der kognitive Schaden aus bestimmten Interaktionsformen entsteht, muss man Interaktionen anders gestalten. Er spricht von „KI als Denkwerkzeug“ – nicht als Assistent, der Aufgaben erledigt, sondern als System, das Denkprozesse anregt, irritiert, konfrontiert. In einer Zeit, in der Produktdesign oft auf maximale Fiktionlosigkeit getrimmt ist, klingt das fast ketzerisch: Wir brauchen nicht weniger Reibung, sondern die richtige Reibung.

Dass diese Richtung nicht nur rhetorisch ist, zeigen Arbeiten aus dem Umfeld der HCI-Forschung und der CHI-Community. Ein Experiment untersucht „Provocations“: kurze, gezielte Einwürfe, die Risiken, Alternativen oder blinde Flecken einer KI-Antwort markieren.

([HCI](#) steht für Human-Computer Interaction – also die Wissenschaft davon, wie Menschen mit digitalen Systemen interagieren: Benutzeroberflächen, Arbeitsabläufe, Entscheidungsunterstützung, Fehlerverhalten, Vertrauen, kognitive Belastung, „Automation Bias“ usw. HCI-For-

scher bauen Prototypen, machen Laborexperimente und Feldstudien in Unternehmen, führen Befragungen durch und messen, wie sich Tools auf Denken und Handeln auswirken. CHI ist die wichtigste jährliche Konferenz dieser Community: ACM CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, ausgerichtet von ACM / SIGCHI.)

Diese Designidee wird unter dem Label „Tools for Thought“ zunehmend als Forschungsprogramm gebündelt: Systeme, die menschliche Kognition verstehen, schützen und erweitern sollen – von Metakognition über Erinnerung bis Urteilskraft. Es ist bezeichnend, dass diese Agenda nicht in Opposition zur KI formuliert wird, sondern als Korrektur ihrer bequemsten Standardform.

Unter dem Label „Tools for Thought“ formiert sich derzeit ein Forschungs- und Designprogramm, das generative KI nicht als Ersatz für Denken versteht, sondern als Werkzeug, das Verstehen, Zweifel und Urteilsbildung im Arbeitsprozess stützen soll. Microsoft Research beschreibt explizit den Wechsel „vom Assistenten zum Denkwerkzeug“ und betont kognitive Fitness statt bloße Effizienz: Werkzeuge sollen nicht nur erledigen, sondern den Nutzer „pushen“, provozieren, die eigene Begründungsfähigkeit wachhalten.

Humanistische Werte – technisch operationalisiert

Der humanistische Anspruch („Kontrolle über den eigenen Erkenntnisprozess“) klingt groß, wird aber erst dann politisch und praktisch, wenn man ihn operationalisiert. In der Forschung taucht dafür ein Vokabular auf, das man als Ethik in Interface-Form beschreiben könnte: Agency, Responsibility, Microboundaries, Design Frictions. Entscheidend ist nicht, ob ein Modell „intelligent“ wirkt, sondern ob es Nutzer in eine Rolle bringt, in der sie Autor ihres Urteils bleiben.

Ein Beispiel dafür liefert eine CHI-Arbeit, die „Recommen-dAI“ (empfiehlt, Nutzer entscheidet) gegen „ExtendAI“ (erweitert die Argumentations- und Abwägungsarbeit) abgrenzt: Die Maschine soll nicht nur Vorschläge machen, sondern Denkoptionen strukturieren, Gegenhypothesen sichtbar machen, Trade-offs explizieren. Das ist genau der Unterschied zwischen „Antwort“ und „Denkraum“. Damit verschiebt sich die Debatte weg von Moralfragen („KI ja/nein“) hin zu einer Frage der institutionellen Vernunft: Welche Defaults setzen wir?

In Unternehmen, Verwaltungen, Redaktionen sind Defaults Machtfragen. Wenn Standardprozesse „schnell eine Antwort generieren“ belohnen, wird Offloading zur Norm – und Kritik zur Ausnahme. Wenn Standardprozesse hingegen Rechenschaft einbauen, wird Reibung zur professionellen Hygiene.

Die Verführkraft der Generativen KI liegt darin, dass sie wie Denken aussieht: kohärent, selbstbewusst, stilistisch glatt. Wer unter Zeitdruck arbeitet, verwechselt

schnell Sprachglätte mit epistemischer Qualität. Sarkars Befund ist daher weniger technikfeindlich als konservativ im besten Sinne: Er verteidigt die Idee, dass Urteilskraft ein Muskel ist, der genutzt werden muss, damit er bleibt.

Die wissenschaftliche Diskussion stützt diese Sorge – nicht als Schreckensbild, sondern als Warnung vor falscher Architektur. Wir stehen vor einer Designentscheidung: Bauen wir Systeme, die uns Arbeit abnehmen, oder Systeme, die uns beim Denken helfen? Das ist keine Wortklauberei. Es ist die Frage, ob eine Gesellschaft mit KI schneller wird – oder klüger.

BIN ICH AUSTAUSCHBAR?

Jura-Nachwuchs in der KI-Ökonomie

Man kann den Wandel an einem Satz erkennen, der früher nach persönlicher Krise klang und heute nach Strukturfrage: „Bin ich austauschbar?“ In der Kanzlei taucht er zuerst auf, weil dort das Verhältnis von Zeit, Geld und Verantwortung besonders klar vermessene ist. Wenn ein System den ersten Vertragsentwurf, die Risiko-Landkarte und die Standardargumentation in Minuten liefert, dann ist nicht nur eine Tätigkeit schneller erledigt. Es verschiebt sich die Logik dessen, wie man überhaupt Anwalt wird – und mit ihr verschiebt sich ein gesellschaftlicher Mechanismus, der weit über Jura hinausreicht. Der Punkt ist nicht, dass der Rechtsberuf verschwindet. Was verschwindet, ist die Werkstattzone: jene Phase, in der junge Juristinnen und Juristen über Routinen in Verantwortung hineinwachsen. In großen Einheiten war diese Zone zugleich Ausbildungs- und Geschäftsmodell: Viele Einstiegsrollen trugen die Vorarbeit, die abrechenbar war und Lernkurven finanzierte. Sobald Mandate aber anders kalkuliert werden – Output statt Stunden, Effizienz statt „Lehrzeit“ –, wird der Nachwuchs nicht „entlassen“. Er wird seltener eingestellt. Das ist die stille Revolution.

In den Kanzleien wird nicht zuerst der Partner überflüssig, sondern der Einstieg. Was KI in Minuten liefert, war früher die Werkstatt des Berufs: Vorarbeit, Routine, Korrektur, Sozialisation. Wenn diese Stufe schrumpft, verschwinden nicht nur Jobs – sondern Milieus, Übergänge und ein Stück gesellschaftlicher Erneuerung.

In der Großkanzlei ist die Zukunft selten ein Paukenschlag. Sie kommt als Deckblatt. „Entwurf zur Besprechung“, steht darauf, und darunter: sauber gegliedert die Risiken, die roten Flaggen, die Klauselvorschläge, die Verhandlungsoptionen – alles plausibel, alles prompt. Früher war das die Arbeit einer kleinen Schar von Nachwuchsjuristen, die man zwischen Aktenstapeln und Zeitaufschreibung in jene Mischung aus Genauigkeit und Tempo einübte, ohne die das Geschäft nicht funktioniert. Heute ist es zunehmend die Leistung eines Systems, das den Duktus der Branche beherrscht und die Routine in Minuten verdichtet. Der Mandant sieht nur das Ergebnis – und stellt die Frage, die jede technische Beschleunigung irgendwann erzwingt: Warum soll ich vier Lernende bezahlen, wenn ich Output kaufen kann?

Die ökonomische Logik ist unerquicklich, aber nicht kompliziert. Kanzleien verkaufen Zeit, Verantwortung und Reputation; die unteren Ebenen waren lange das Paradox, das dieses Modell zugleich stabilisierte und reproduzierte. Berufseinsteiger erledigten abrechenbare Vorarbeiten und lernten dabei das Handwerk. KI kappt diese Doppelfunktion. Sie produziert Vorarbeit schneller, billiger, konstanter – und macht sie damit schwerer zu fakturieren. Genau deshalb trifft sie nicht zuerst die Spitze, sondern die Basis.

Dass dies kein Laborgerücht ist, sondern längst Arbeits-

organisation, lässt sich an den Namen ablesen, die in der Branche kursieren. A&O Shearman gehörte zu den frühen großen Kanzleien, die Harvey AI im Alltag ausrollen ließen; das war weniger PR als Prozesspolitik: Recherche, Dokumentenprüfung, Entwürfe, Zusammenfassungen – also genau das, wofür man gestern noch Teams aus Associates und wissenschaftlichen Mitarbeitern ansetzte. Auch Clifford Chance hat Generative-AI-Tools in die Organisation gezogen, mit dem erklärten Ziel, Routinen zu beschleunigen und Produktivität zu heben. Und wenn Ropes & Gray öffentlich macht, man habe Anwälten Zeit für KI-Training freigeräumt – inklusive hunderter Stunden, die nicht als abrechenbare Mandatsarbeit laufen –, dann ist das weniger Fortschrittsromantik als Eingeständnis: Die Wertschöpfung verschiebt sich, und wer vorne bleiben will, muss die neue Werkbank beherrschen.

Der Mandant, der diese Bewegung beschleunigt, ist dabei keine moralische Instanz, sondern ein rationaler Einkäufer. In der Financial Times wird seit Monaten beschrieben, wie Rechtsabteilungen Transparenz verlangen: Was wird automatisiert, was wird abgerechnet, und wofür zahlen wir eigentlich – für menschliche Arbeit oder für das Tool? Die Frage ist nicht kleinlich. Sie ist systemisch. Wer sich einmal daran gewöhnt hat, dass die Vorarbeit „sofort“ kommt, zahlt ungern weiter „wie früher“. Das gilt im Übrigen nicht nur im Recht. In der Steuerberatung zeigt sich die gleiche Erwartungsverschiebung hin zu Echtzeit, Automatisierung und „sofortiger“ Auswertung – und damit derselbe Druck auf klassische Einstiegsaufgaben.

Damit verändert sich die Rolle des juristischen Einsteigers – nicht als dramatische Entlassungswelle, sondern als ausbleibende Einstellungswelle. Der Junior ver-



schwindet nicht aus dem Organigramm, sondern aus dem Bedarf. Das ist der Unterschied zwischen einer Krise und einer Umformung. Wer heute in die Kanzlei kommt, wird seltener dafür bezahlt, Informationen zu finden, zu sortieren, zu verdichten. Er wird eher dafür gebraucht, die Maschine zu steuern, Ergebnisse zu plausibilisieren, Risiken zu markieren, Quellen nachzuziehen, Formulierungen juristisch „haftungsfähig“ zu machen. Das klingt nach Aufwertung. In der Praxis ist es oft eine Verengung: weniger Handwerk im Tun, mehr Verantwortung ohne die alte Breite der Übungsfälle.

Dass dieser Mechanismus tatsächlich zuerst die Einstiegs- und Juniorrollen trifft, während die Beschäftigung insgesamt zunächst stabil bleiben kann, stützen empirische Arbeitsmarktauswertungen. Eine vielzitierte Studie aus dem Umfeld der Stanford University beobachtet für stärker KI-exponierte Berufe einen Rückgang bei den Jüngsten: Für 22- bis 25-Jährige in solchen Jobs wird ein Beschäftigungsminus ausgewiesen, während ältere Kohorten weniger betroffen sind. Das ist keine Prophezeiung, sondern ein Frühindikator – und er passt zur Alltagslogik der Kanzleien: Wer Routine automatisiert, spart zuerst dort, wo Routine bislang Lernraum war. Hinzu kommt eine zweite, gesellschaftlich heikle Dynamik: Selbst wenn die Gesamtzahl der Jobs in einer Branche nicht sofort fällt, wird der

Einstieg knapper. Das erzeugt eine neue Ungleichheit, die sich mit klassischen Kategorien schlecht fassen lässt. Früher trennte Bildung oft jene, die Zugang zu guten Berufen hatten, von jenen ohne. In der KI-Phase kann die Trennlinie innerhalb der Hochqualifizierten verlaufen: zwischen denen, die hineinkommen – und denen, die trotz Qualifikation draußen bleiben, weil die Einstiegsstufe verschlankt wurde.

Dass jüngere Kohorten diese Unsicherheit spüren, ist inzwischen nicht nur Stimmung, sondern vermessen. In einer globalen Befragung von Randstad erwarten vier von fünf Beschäftigten, dass KI ihre Aufgaben beeinflusst; besonders skeptisch sind Jüngere, und fast die Hälfte fürchtet, KI nütze eher den Unternehmen als den Arbeitnehmern. Das ist der soziale Unterton der Produktivitätsdebatte: Nicht die Maschine macht Angst, sondern das Gefühl, dass die Regeln des Einstiegs gerade umgeschrieben werden.

Deutschland ist dabei nicht „später dran“, sondern in einer typischen Zwischenlage: hohe Professionalisierung, starker Formalismus, zugleich rasche Tool-Adoption in Teilbereichen. Auf dem Rechtsmarkt drängen „Legal Workspaces“, die Wissen, Dokumente und Recherche in integrierten Umgebungen bündeln, gerade auch für

kleinere Einheiten. Wolters Kluwer beschreibt genau diese Bewegung als Trendlinie für 2026 – weniger einzelne Tools, mehr durchgängige KI-Workflows. In der Breite werden zumindest Vorstufen längst digitalisiert: Eine Befragung, über die Haufe berichtet, zeigt für Deutschland eine sehr hohe Nutzung von Legal-Tech-Tools bei der Recherche. Und auf der Anbieter-Seite wächst ein eigenes Ökosystem: Handelsblatt berichtet über Noxtua und Umsatz- bzw. Wachstumsziele – ein Hinweis darauf, dass der Markt nicht mehr nur experimentiert, sondern skaliert.

Die Ausbildung reagiert darauf – vorsichtig, punktuell, oft defensiv. Manche deutsche Hochschulen regeln zunächst die Frage, was als Täuschung gilt und was als legitime Hilfe. Die Freie Universität Berlin etwa hat in ihren Hinweisen klargestellt, dass nicht deklarierte KI-Nutzung als wissenschaftliches Fehlverhalten gewertet werden kann. Andere experimentieren mit Prüfungsformaten und digitalen Settings: Die Universität Potsdam führt digitale Examina ein und diskutiert explizit die Rahmenbedingungen. Wieder andere verlegen KI in Schlüsselqualifikationen, also an den Rand des Curriculums: Die Philipps-Universität Marburg bietet etwa Veranstaltungen an, die KI-Nutzung

Der erste Job stiftet Zugehörigkeit, Routine, Milieu. Er produziert jene dichten, oft unterschätzten Alltagskontakte: Kollegenkreise, gemeinsame Abende, geteilte Wohnungen, die „zweite Familie“ in den Zwanzigern, die später zu Netzwerken gerinnt. Wenn Einstiegsrollen schrumpfen, schrumpfen nicht nur Gehaltsabrechnungen, sondern Verdichtungsräume.

Das sieht man an den Orten, bevor man es in Statistiken sieht. Wenn weniger Juniors ins Büro kommen, verändert sich die Innenstadt am Rand: weniger Nachmittage in den Cafés nahe der Kanzleien, weniger Feierabendverkehr zu bestimmten Zeiten, weniger zufällige Durchmischung. Die Stadt bleibt voll – aber anders gefüllt. Milieus werden homogener, weil der Zugang zu den entsprechenden Räumen stärker vorselektiert ist. Wer die Einstiegsleiter verengt, verengt die soziale Mischung.

Die Pointe ist, dass diese Entwicklung in einer technisch produktiveren Gesellschaft stattfindet. Es gibt keine unmittelbare Massenverarmung, keine sichtbare Verwahrlosung. Es gibt eher die paradoxe Mischung aus Stabilität und Ent-



in juristischen Kontexten reflektieren. Das ist ein Anfang, aber noch keine Antwort auf die eigentliche Verschiebung: Wenn die Werkstatt im Beruf verschwindet, reicht es nicht, KI „zu erklären“. Man müsste den Übergang neu bauen – institutionell, nicht pädagogisch. Denn hier liegt der Kern dessen, was in Ihrem Text bereits richtig angelegt ist: Der Berufseinstieg ist kein bloßer Arbeitsmarkt-Parameter. Er ist ein sozialer Übergang.

kopplung: oben eine kleine Schicht, die Entscheidungen trifft und haftet; darunter eine breitere Zone hochqualifizierter Menschen, die projektförmig arbeitet, übergangsweise, „irgendwie“; und daneben jene, die gar nicht erst in die neuen, schmalen Einstiegsfenster gelangen. Die Gefahr ist nicht, dass niemand mehr arbeitet. Die Gefahr ist, dass immer weniger Menschen in jene Rollen hineinwachsen, die unsere Institutionen langfristig tragen.

In den USA lässt sich der Mechanismus besonders gut beobachten, weil dort zugleich die Kanzleien groß, die Budgets hoch und die Legal-Tech-Märkte aggressiv sind. Wenn Anthropic ein neues Legal-Tool ankündigt und die Aktien von Informations- und Rechtsdatenanbieterin wie RELX oder Thomson Reuters unter Druck geraten, ist das kein Kulturkampf, sondern ein Markturteil: Anleger erwarten, dass sich Wertschöpfung aus Daten- und Rechercheprodukten in Richtung generativer Workflows verschiebt. Gleichzeitig steigen die Kosten in den Kanzleien weiter, auch wegen der Technologieinvestitionen; das erhöht den Druck, dort zu sparen, wo Einsparungen am leichtesten zu realisieren sind – bei standardisierter Vorarbeit. Und während die Financial Times darauf hinweist, dass die Bezahlung junger Juristen bislang nicht eingebrochen ist, bleibt der strukturelle Punkt bestehen: Es kann gut sein, dass „weniger Plätze“ mit „höherem Preis pro Platz“ zusammengehen. Knappheit verteuert.

Damit ist die juristische Debatte nur der Prolog. Wenn derselbe Prozess – Automatisierung der Vorarbeit, Verengung des Einstiegs, Konzentration der Verantwortung – in Beratung, Banken, Medien, Verwaltung oder Ingenieurarbeit greift, dann ändert sich nicht nur die Berufswelt, sondern das Versprechen der modernen Gesellschaft. Dann erodiert der Satz, auf den still so vieles gebaut war: Lernen lohnt sich, weil es Wege öffnet. Eine Gesellschaft kann viel Produktivität verkraften. Sie verkraftet schlechter, wenn ausgerechnet die Wege nach oben verschwinden, ohne dass neue entstehen, die ähnlich breit sind.

Was folgt daraus? Zuerst eine Nüchternheit, die in Deutschland oft als Tugend missverstanden wird: Nicht jede Automatisierung ist ein Strukturfortschritt. Wer nur Output misst, übersieht Reproduktion. Professionen müssen sich nicht „gegen KI verteidigen“, sondern ihre Werkstatt neu definieren – so, dass Lernarbeit nicht einfach verschwindet, sondern andere Formen annimmt: weniger Copy-Paste-Fleiß, mehr Begründung, Quellenarbeit, Gegenargument, Haftungslogik. Und Mandanten, die Transparenz verlangen, müssten sich entscheiden, ob sie am Ende nur Geschwindigkeit kaufen oder auch Verlässlichkeit. Denn Verlässlichkeit wächst nicht aus dem perfekten Entwurf, sondern aus einer Kultur, die Menschen befähigt, Entwürfe zu tragen. Vielleicht ist das der unbequemste Satz in dieser Debatte: Die eigentliche Knappheit der Zukunft wird nicht Rechenleistung sein. Es wird Verantwortung sein – und der Nachwuchsweg, der Verantwortung überhaupt erst hervorbringt. Wenn dieser Weg schrumpft, verschwindet mehr als der Job. Es verschwindet das gemeinsame Erwachsenwerden einer Gesellschaft, die sich bisher darauf verlassen konnte, dass ihre Institutionen Nachwuchs nicht nur beschäftigen, sondern formen.

CLAUDE KANN LEGAL

Ich bin auf die Idee für diesen Beitrag gekommen, weil ich gelesen habe, dass Anthropic das Produkt-Setup für sein neuen Spitzenmodell Claude Opus 4.6 stark verbessert hat. Reuters berichtet über Plug-ins/Tools für Aufgaben unter anderem in Legal, Sales, Marketing und Data Analysis, die in Unternehmen ganze Vorarbeits-Pakete automatisieren sollen. Im Legal-Bereich heißt das, es kann sehr viel Material schneller strukturieren, Risiken markieren, Varianten formulieren, Querverweise halten sehr viel Material schneller strukturieren. Die Frage, die sich mir damit stellte, war nicht, ob eine KI irgendwann Jura oder Sales kann, sondern was es für eine Gesellschaft bedeutet, wenn die klassische Vorarbeit – jene mühsame, repetitive Werkstattzeit – plötzlich als maschinenfähige Routine gilt. Ein angehender Jurist lebt ja nicht im luftleeren Raum: Er hat Freunde, ein Netzwerk, er bildet sich weiter, er macht Fehler, er lernt sich in einer Gruppe zu behaupten – und er reift an einem Beruf, der bisher über einen bestimmten, fast ritualisierten Karriereweg soziale Sicherheit und Status versprach. Wenn dieser Weg nach dem Studium nicht mehr „normal“ ist, weil die Einstiegsökonomie ausgedünnt wird, bleibt nicht nur eine ökonomische sondern auch eine biografische Lücke. Was bleibt von der Idee, dass Arbeit einen Aufstieg organisiert – und was macht ein junger Mensch, wenn das Drehbuch plötzlich umgeschrieben wird?

Der künftige Jurist sitzt also nach dem Studium nicht mehr selbstverständlich im Maschinenraum der Kanzlei, wo man sich an Aktenordnern das Rückgrat, an Fußnoten die Schwerkraft und an Partnerlaunen die Fähigkeit zur höflichen Selbstverachtung antrainiert. Stattdessen steht er womöglich früher im Rampenlicht – was in der juristischen Welt ungefähr so ist, als würde man einem Fahrschüler nach drei Autobahnkilometern den Führerschein überreichen und sagen: „Herzlichen Glückwunsch, Sie dürfen ab jetzt auch rückwärts einparken – das macht ohnehin die Assistenz.“ Das Problem ist nur: Die Assis-

tenz heißt nun Tool, und das Tool hat keine Kindheit, keine Scham und keinen Karriereplan.

In der Sprache von Andrew Abbott ist das kein Technologie-, sondern ein Zuständigkeitsdrama. Die Routinearbeit war nie glamourös, aber sie war das berufliche Saatbett: Dort entstehen Urteil, Stil, Tempo, das stille Wissen darum, wann man nicht noch eine weitere Klauselvariante braucht. Wenn diese Zone schrumpft, verschiebt sich die Berufsbiografie. Man steigt nicht mehr langsam durch die Werkstatt nach oben, sondern versucht, sich auf einer



Leiter festzuhalten, bei der plötzlich ein paar Sprossen fehlen. Wer oben steht, nennt das „Effizienzgewinn“. Wer unten einsteigen will, nennt es „interessant“.

Und gesellschaftlich? Da wird es unerquicklich, gerade weil es so banal klingt: Wenn ein Teil der klassischen Laufbahn verdunstet, verdunstet auch ein Stück Mittelschicht-Maschine. Der junge Jurist lebt eben nicht nur im Curriculum, sondern im Freundeskreis, im Datingleben, im Netzwerk, in der stillen Erwartung, dass Arbeit irgendwann in einen stabilen Status übergeht. Fällt der Normalweg weg, bleiben Alternativen, die verdächtig modern wirken: mehr Spezialisierung, früheres Branding, noch mehr Praktika, noch mehr „ich kenne da jemanden“. Kurz: weniger Beruf als Biografie – und mehr Biografie als Bewerbung.

In der Großkanzlei kommt die Zukunft selten als Pausenschlag. Sie kommt als Dokument. Nicht als irgendeines, sondern als jenes beruhigende Artefakt, mit dem sich juristische Arbeit seit je tarnt: ein sauber gegliedertes Papier, das so tut, als sei es nur die ordentliche Verpackung des Denkens. Oben steht „Entwurf“, darunter folgen Risikoabschnitte, Fundstellen, Klauselvarianten, manchmal sogar Formulierungen für die Verhandlungsstrategie. Früher war das der Ort, an dem Nachwuchs sich abarbeitete: Akten lesen, Widersprüche markieren, Standardsätze bauen, wieder verwerfen, erneut lesen. Heute ist es – immer häufiger – ein System, das den ersten Wurf liefert. Und der Mandant sieht am Ende nur das Ergebnis. Er sieht nicht mehr die Werkstatt, sondern das Produkt.

Das ist der entscheidende Rollenwechsel, den viele Debatten übersehen. Die spektakuläre Frage, ob Systeme juristische Prüfungen bestehen oder Gutachten formulieren können, ist intellektuell reizvoll, ökonomisch aber zweitrangig. Der Umbruch beginnt dort, wo Kanzleien ihr Geld verdienen und Mandanten ihre Kosten rechtfertigen müssen: bei der Vorarbeit, bei der Standardisierung, bei der Masse. Genau dort lebte bislang die Nachwuchskonomie des Rechts. Und genau dort wird sie nun ausgedünnt.

Man kann die technische Seite nüchtern beschreiben: große Sprachmodelle – etwa von OpenAI – werden in juristischen Umgebungen nicht als Spielzeug genutzt, sondern als Infrastruktur. Dazu kommen spezialisierte Produkte wie Harvey, die juristische Workflows abbilden: Recherche, Vertragsprüfung, Vergleich von Klauseln, Zusammenfassungen von Akten, erste Strukturierung von Schriftsätzen. Wer jemals in einer Transaktion oder Litigation die Dokumentenmengen gesehen hat, weiß: Der Engpass war nie die Idee des Partners, sondern die Schlepperarbeit davor – das Sichten, Clustern, Wiederholen. Genau diese Arbeit ist maschinenfreundlich.

Die Kanzlei muss dafür nicht einmal „an den Nachwuchs“ denken. Sie muss nur dem Mandanten zuhören. In dem Moment, in dem ein System die erste Durchsicht schneller liefert als vier Einsteiger, wird eine Frage unvermeid-

lich: Wofür bezahlt man eigentlich noch die vier? Die Antwort „für Ausbildung“ klingt in der Betriebswirtschaft eines Rechtsbudgets so unerquicklich wie sie wahr ist. Kanzleien rechnen in abrechenbaren Stunden, Mandanten in Einkaufslogik. Wenn Vorarbeit automatisiert wird, verliert sie ihre doppelte Funktion: Sie produziert nicht mehr zugleich Wert und Lernraum, sondern nur noch Effizienz.

Die britisch-amerikanische Großkanzleiwelt zeigt, wie schnell das praktisch wird. Wenn eine Kanzlei öffentlich erklärt, sie wolle KI „voll“ in die Mandantenarbeit einbetten, ist das kein Kulturstatement, sondern ein Preis- und Prozesssignal. Bei Eversheds Sutherland heißt es zum Start einer breit angelegten Zusammenarbeit: „Every client I speak to is talking about GenAI...“ (Rachel Broquard, Service Excellence Partner, Unternehmensmitteilung, 3. Feb 2026). Der Satz ist so schlicht, dass er fast harmlos wirkt. In Wahrheit beschreibt er den Mechanismus: Nicht der Technikchef, der Mandant treibt.

Nun wird gern eingewandt, die Spaltenpositionen seien doch ohnehin geschützt. Partner, Notare, Prozessvertreter – sie unterschreiben, sie haften, sie verhandeln. Das stimmt, und es ist auch der Grund, warum die Revolution so leise verläuft. Der Umbruch setzt nicht oben an, sondern unten. Und gerade deshalb ist er strukturell gefährlich: Wer die Leiter unten absägt, muss sich später nicht wundern, wenn oben niemand nachkommt.

Die klassischen Einstiegsrollen im Recht – wissenschaftliche Mitarbeit, Referendariat, Junior Associate – sind nicht zufällig so gebaut, wie sie gebaut sind. Sie waren eine institutionalisierte Übergangszone: Man durfte unter Aufsicht Fehler machen, man lernte Aktenlogik, Mandantensprache, den Rhythmus der Verhandlung, den Ton der gerichtlichen Auseinandersetzung. Es war keine Romantik, sondern ein Produktionsprinzip: Die Kanzlei finanzierte Lernzeit, weil sie zugleich abrechenbare Routinearbeit bekam.

Und genau hier wird der Druck messbar, sobald man Löhne und Kosten betrachtet. In Deutschland sind Einstiegsgehälter in vielen Großkanzleien seit Jahren hoch und zuletzt weiter nach oben gerückt; für 2026 werden im Markt wiederholt Größenordnungen um die 150.000 Euro und darüber genannt, teils mit Bonuslogiken, die das Paket erhöhen. In London steigen parallel die Summen, die man „Trainees“ und frisch qualifizierten Anwälten zahlt; die britische Presse beschreibt eine neue Runde im Gehaltswettlauf. Hohe Personalkosten waren bisher ein Argument für große Nachwuchsteams, weil diese Teams abrechenbare Masse erzeugten. Mit KI kippt die Gleichung: Hohe Kosten werden zum Argument gegen Breite, wenn der Output anders zu beschaffen ist.

Das ist der Punkt, an dem aus Technik ein gesellschaftlicher Prozess wird. Wenn der Einstieg nicht mehr über Masse funktioniert, sondern über knappe Plätze, wird

der juristische Beruf nicht kleiner. Er wird exklusiver. Und Exklusivität ist im Recht nicht nur eine Marktfrage, sondern eine Frage sozialer Durchlässigkeit: Wer künftig Anwalt werden kann, entscheidet sich nicht erst beim Partnertrack, sondern beim ersten Schritt.

Noch hält das System sich selbst für stabil, weil die Spitzes stabile sind. Das ist die typische Selbsttäuschung reifer Professionen. Man verwechselt den Fortbestand der Titel mit dem Fortbestand der Wege. Amerika als Vorlabor der „Junior-Verschiebung“

In den amerikanischen Großkanzleien wirkt Wandel selten wie Revolution. Er sieht eher aus wie ein neues Feld in der Budget-Tabelle: „Tech & Knowledge Management“. Es wächst, während man an anderer Stelle nicht laut kürzt, sondern leiser einstellt. Der Nachwuchs merkt es oft erst, wenn die Arbeit, aus der man früher sein Handwerk machte, nicht mehr auf dem Tisch landet – oder wenn sie als fertiger, glatter Entwurf ankommt, der nur noch geprüft werden soll.

Der amerikanische Rechtsmarkt ist für diese Dynamik ein dankbares Vorlabor, weil er drei Dinge miteinander verbindet: eine hochgradig kommerzialisierte Abrechnungslogik, juristische Einkaufsabteilungen, die Kosten wie jede andere Lieferantenleistung verhandeln, und eine Rechtskultur, die Verantwortung zwar streng personell bindet, Vorarbeit aber seit jeher als skalierbares Produktionsgut behandelt. Die Pointe ist unerquicklich: Gerade weil Haftung und Unterschrift beim Menschen bleiben, wird alles darunter umso konsequenter auf Effizienz getrimmt.

Die Zahlen zeigen zunächst einen Markt, der sich Wachstum leisten kann – und trotzdem nervös wird. Für 2025 beschreibt der Bericht des Thomson Reuters Institute (in Zusammenarbeit u.a. mit Georgetown Law) eine Nachfrage, die im Jahresdurchschnitt um 2,5 Prozent zulegte und im Sommer zeitweise deutlich stärker ausfiel. Gleichzeitig stiegen die „worked rates“ – also die tatsächlich realisierten Stundensätze – um 7,3 Prozent. Und während viele Branchen bei Technologieinvestitionen rhetorisch auf „KI“ zeigen, ohne die Budgets wirklich zu verschieben, dokumentiert derselbe Bericht für Kanzleien einen historischen Sprung: Die Ausgaben für Technologie wuchsen um 9,7 Prozent, für Knowledge-Management-Tools sogar noch stärker.

Man könnte daraus eine beruhigende Geschichte machen: Hohe Nachfrage, steigende Sätze, steigende Investitionen – ein Markt, der modernisiert, ohne zu zerbrechen. Nur ist das nicht die Geschichte, die in den Rechtsabteilungen geschrieben wird. Dort ist KI nicht zuerst ein Glamour-Werkzeug, sondern ein Hebel gegen die eigene Langsamkeit – und gegen externe Rechnungen. Ein Satz aus einer amerikanischen General-Counsel-Perspektive bringt das Missverhältnis zwis-

schen Kanzleilogik und Mandantenlogik besser auf den Punkt als jede Konferenzdebatte: „To be clear, we’re not replacing outside counsel. We’re refining the process in a way that benefits the company.“ Das sagt Doug Mandell, General Counsel von Inflection AI, der Entwürfe inzwischen intern mit einem Tool vorstrukturiert, bevor er sie zur Kanzlei gibt.

Das ist der Moment, in dem sich die Rolle der Einsteiger verschiebt – nicht als moralischer Konflikt, sondern als Einkaufsentscheidung. Früher kaufte der Mandant in vielen Fällen zwei Dinge zugleich: juristische Substanz und die Arbeitskraft einer Pyramide, an deren Basis sich junge Juristen an Standardfällen abarbeiten. Heute wird derselbe Mandant unruhig, wenn er das Gefühl hat, er bezahle in Wahrheit Lernzeit. Mandell formuliert es in einer zweiten, für Kanzleien gefährlichen Spalte: Er werde keine 900 Dollar pro Stunde bezahlen, nur damit eine Kanzlei „through documents“ nach etwas suche, was er „instantly“ aus einem Tool bekomme. Bezahlte werde Urteilskraft – und das Gespräch mit einem Menschen, wenn es ernst wird.

Das Mandantenargument trifft die Nachwuchsebene deshalb so hart, weil es nicht gegen Qualität gerichtet ist, sondern gegen die alte Herstellungsweise. Wenn eine Rechtsabteilung mit KI-Werkzeugen aus der Phase „Wir denken über X, Y, Z nach“ eine Phase „Start with this“ macht, reduziert sie externes Stundenvolumen genau dort, wo früher der Nachwuchs saß: bei Recherche, beim ersten Entwurf, bei der Sichtung, beim Standardisieren. Die Kanzlei bleibt gefragt – aber anders: weniger als Fabrik, stärker als Instanz.

Nun wäre es bequem zu sagen: Dann wird die Kanzlei eben eine reine Senior-Organisation, weniger Einsteiger, mehr Qualität, Ende der Debatte. Genau hier beginnt jedoch das strukturelle Problem, das du als „Leiter“ beschreibst. Denn in der Kanzlei ist Nachwuchs nicht bloß Personalreserve, sondern Produktionsfaktor und Ausbildungssystem in einem. Wenn Vorarbeit weniger fakturierbar wird, verliert Ausbildung ihre betriebswirtschaftliche Tarnkappe. Dann muss sie als Investition sichtbar werden – und damit rechtfertigungsbedürftig.

Dass diese Rechtfertigung bereits im Maschinenraum stattfindet, zeigen interne Programme. Ropes & Gray etwa erlaubt First-Year-Associates, bis zu 400 Stunden ihrer Jahresanforderung nicht bei Mandanten abzurechnen, sondern für KI-Training und Simulationen zu verwenden. Das ist kein Wellness-Programm, sondern ein Eingeständnis: Wenn die Werkzeuge die Vorarbeit verändern, muss man Lernzeit aktiv organisieren – statt sie still über Mandantenrechnungen zu finanzieren. Jane Rogers, Partnerin und Management-Committee-Mitglied, begründet das öffentlich mit dem Anspruch, jungen Anwälten Zeit zu geben, „to see the importance of this transformative technology“ und die Tools zu lernen.

Hier liegt die amerikanische Zuspitzung: Der Markt zeigt gleichzeitig, wie schnell die Ökonomie umgestellt wird, und wie schwer es ist, die Lernlogik dabei zu retten. Denn selbst wenn eine Kanzlei den Nachwuchs nicht abbaut, wird er anders eingesetzt. Der Junior wird weniger Schreiber, mehr Prüfer. Weniger Produzent des ersten Entwurfs, mehr Kurator der plausiblen Version. Das klingt nach Aufwertung – kann aber zur Falle werden, wenn Prüfung zur Ritualhandlung wird: schnell drüberschauen, Ton glätten, Risiko „rot markieren“, weiter. Je überzeugender die Maschine formuliert, desto größer die Versuchung, Überzeugung mit Richtigkeit zu verwechseln.

Die USA haben für diese Gefahr bereits ein institutionelles Warnsignal geliefert – ausgerechnet aus der Ethik-Ecke. Die American Bar Association hat in ihrer ersten formalen Stellungnahme zu generativer KI festgehalten, Anwälte müssten ihre berufsethischen Pflichten „fully consider“, einschließlich Kompetenz, Vertraulichkeit, Kommunikation und Gebühren. Übersetzt heißt das: Wer KI nutzt, darf sich nicht hinter ihr verstecken; wer sie nutzt, muss mehr wissen, nicht weniger. Für die Nachwuchsebene ist das doppelt unerquicklich: Die Maschine nimmt Arbeit weg, aber sie nimmt Verantwortung nicht ab. Im Gegenteil: Sie erhöht die Anforderungen an jene, die prüfen – nur dass diese Prüfer nicht mehr aus der langen Übungsstrecke entstehen, die früher „Akten wälzen“ hieß.

Noch eine amerikanische Verschiebung verstärkt das Bild: KI wandert nicht nur in Kanzleien, sondern in den Rand des Rechtsmarkts, dort, wo früher Dienstleister, Contract-Lawyer-Pools oder ausgelagerte Prüfstraßen saßen. Wenn Legal-Tech-Unternehmen beginnen, eigene „AI-native“ Rechtsdienstleistungen aufzusetzen, ist das weniger ein Angriff auf Partnerschaften als ein Angriff auf Volumenarbeit und Standardberatung, also wiederum auf jene Sphäre, die vielen Karrieren den Einstieg finanziert hat.

Das alles führt zu einer amerikanischen Konstellation, die man in Deutschland gern übersieht, weil sie nicht nach „Jobkiller“ aussieht. Es verschwinden nicht über Nacht Zehntausende Juristenstellen. Stattdessen verschiebt sich die Verhandlungsmacht in kleinen Schritten. Der Mandant beginnt, KI-Nutzung als Auswahlkriterium zu betrachten. Anbieter beginnen, Effizienzgewinne als Preisargument zu reklamieren – wie man es aus anderen Professional-Services-Märkten bereits kennt, etwa aus der Abschlussprüfung, wo ein Großkunde offen auf Al-Einsparungen drängt. Und Kanzleien investieren in Technologie, weil sie wissen: Wer den Effizienzhebel nicht beherrscht, verliert erst das Volumen, dann die Beziehung, und am Ende die Talentpipeline.

Für deine Serie ist der entscheidende amerikanische Befund deshalb nicht „KI kann Jura“, sondern: Die Rechtsabteilungen definieren neu, wofür sie extern zahlen. Sie bezahlen weniger die Werkstatt und stärker das Urteil. Das ist rational. Aber es entzieht dem Beruf genau jene

Zwischenzone, in der aus Wissen Beruflichkeit wird. Der Nachwuchs wird dabei nicht „wegautomatisiert“, sondern umorganisiert: weniger Stunden für das Erlernen des Handwerks im Kleinen, mehr Druck, früh im Großen zu funktionieren. Und weil in den USA Karrieren stark über Summer-Associate-Programme, Rankings, Campus-Recruiting und Netzwerke laufen, verstärkt eine schmalere Einstiegsökonomie die soziale Selektion automatisch.

Amerika zeigt also beides: die Geschwindigkeit der Umstellung – und den Preis, den eine Aufstiegs gesellschaft zahlt, wenn sie Lernarbeit nicht mehr still mitfinanzieren kann. Der Preis ist nicht primär Arbeitslosigkeit. Er ist die Verknappung der Eintrittskarten.

Mandantenlogik und die neue Zuliefererkette

Die eigentliche Härte der KI-Transformation liegt nicht im Ersetzen einzelner Personen, sondern im Umbau der Wertschöpfungskette. Kanzleien haben über Jahrzehnte eine fein abgestufte Arbeitsteilung entwickelt: Was routinefähig ist, wird nach unten delegiert; was risikofähig ist, bleibt oben. Der Nachwuchs war dabei nicht nur Personalreserve, sondern Produktionsstufe. Der Mandant zahlte implizit für Lernarbeit, weil er sie als notwendige Vorstufe professioneller Entscheidung akzeptierte.

Diese Akzeptanz erodiert gerade – nicht aus Bosheit, sondern aus Gewöhnung. Der Kunde hat sich in anderen Bereichen daran gewöhnt, dass „Vorarbeit“ nicht mehr sichtbar bepreist wird. Niemand bezahlt heute noch gesondert dafür, dass eine Suchmaschine indexiert oder ein Shopsystem Empfehlungen rechnet. Wenn juristische Vorarbeit nun ähnlich unsichtbar wird, dann wird sie auch ähnlich schwer zu verkaufen.

Man kann das in einer Kanzlei fast mechanisch durchspielen. Nehmen wir eine mittelgroße M&A-Transaktion, wie sie in jeder Wirtschaftsflaute und jedem Aufschwung vorkommt: Datenraum, Tausende Dokumente, Standardklauseln, Nebenabreden, Compliance-Routinen. Früher: ein Team aus Partner, Counsel, mehreren Associates und einem Korridor aus Einsteigern, die lesen, tabellieren, Flaggen setzen. Die Stunden liefen auf, aber sie waren – jedenfalls in der Logik der Branche – plausibel, weil die Masse an Material plausibel war.

Heute: Das System erstellt in kurzer Zeit eine strukturierte Übersicht, identifiziert typische Risiken, erzeugt Vergleichstabellen, schlägt Klauselalternativen vor. Der Partner bleibt, der Counsel bleibt, der Associate bleibt, der Mandant bleibt – aber die Frage, wie viele Einsteiger man noch „braucht“, wird neu gestellt.

Nicht moralisch, sondern rechnerisch: Wenn der Output schneller kommt, wieso sollte man die Langsamkeit bezahlen? Und wenn man sie nicht bezahlt, wieso sollte die Kanzlei sie finanzieren?

Diese Verschiebung kollidiert frontal mit dem Stundensatzmodell. Genau das diagnostiziert der Bericht zum US-Rechtssmarkt von Thomson Reuters Institute: Die Branche stecke zwischen „transformative technology“ und „outdated billing structures“ fest; Investitionen in KI veränderten die Arbeit, die Abrechnung bleibe aber im Stundensprinzip gefangen (2026 Report on the State of the US Legal Market, Jan 2026). Die Folge ist ein paradoyer Druck: Kanzleien investieren in Systeme, die Stunden sparen – und müssen zugleich weiterhin Stunden verkaufen.

Mandanten reagieren darauf nicht einheitlich, aber die Richtung ist klar. Rechtsabteilungen sind selbst unter Kosten-, Risiko- und Reportingdruck. Wenn Systeme schneller liefern, entsteht der Wunsch nach anderen Preisformen: Pauschalen für Standardpakete, Value Pricing, „Managed Services“. Das trifft nicht zuerst die Partner – es trifft die Zulieferkette, die bislang um die Nachwuchsteams herum gebaut war.

Denn um Einsteiger herum existiert ein ganzes Ökosystem: Paralegal-Services, Dokumentenreview-Dienstleister, Legal-Process-Teams, Knowledge-Management-Abteilungen, externe Übersetzungs- und Summarization-Ketten, sogar bestimmte Segmente der Rechtssoftware, die lange davon lebten, einzelne Schritte zu beschleunigen. Wenn nun ein System mehrere Schritte in einem Rutsch erledigt, werden Zwischenstufen obsolet. Nicht, weil jemand sie abschaffen will, sondern weil sie ihren Platz verlieren.

Das ist auch der Grund, warum die Veränderung in inhabergeführten Kanzleien anders aussehen kann als in globalen Häusern. Große Strukturen können investieren, standardisieren, zentral einkaufen und ihre Prozesse um Systeme herum neu bauen. Kleinere Einheiten greifen oft auf fertige Werkzeuge zurück, aber sie tun es selektiver: dort, wo Zeitdruck und Standardfälle dominieren. Das Ergebnis ist trotzdem ähnlich: Die Vorarbeit wird billiger, der Preisfokus verschiebt sich nach oben.

Die politische Pointe ist unerquicklich: Der Mandant möchte am liebsten den „Senior Output“ zum „Junior Preis“. Und die Kanzlei kann dem nicht dauerhaft ausweichen, weil der Wettbewerb nicht schläft. Die US-Daten zeigen zugleich, dass der Rechtssmarkt aktuell noch prosperiert, mit steigenden Arbeitsraten – im Report ist von einer durchschnittlichen Erhöhung der „worked rates“ um 7,3 Prozent die Rede. Aber genau solche Zahlen sind trügerisch: Sie messen die Oberfläche eines Marktes, nicht die Tektonik darunter. Wenn die Stunden teurer werden und Systeme Stunden sparen, wächst der Anreiz, Preise grundsätzlich neu zu verhandeln.

Und damit sind wir beim Nachwuchs. Denn Nachwuchs war in der Kanzlei nicht nur „billige Arbeitskraft“, sondern eine Art betriebliche Versicherung: Man kaufte sich Zukunft, indem man Gegenwart abrechnen konnte. Wenn die Gegenwart weniger abrechenbar wird, wird Zukunft zur freiwilligen Ausgabe. Freiwillige Ausgaben sind in Krisen die ersten, die gestrichen werden.

Ausbildung unter Druck: Deutschland und die USA

Wer wissen will, ob die Leiter wirklich verschwindet, muss auf die Institutionen schauen, die bislang den Übergang organisierten: Universitäten, Staatsexamen, Referendariat, Kanzleirekrutierung. Genau hier zeigt sich eine erste Asymmetrie zwischen den USA und Deutschland.

In den USA ist die juristische Ausbildung stärker markt-förmig. Law Schools, Kanzleien und Rechtsabteilungen reagieren schneller auf Signale aus dem Arbeitsmarkt, weil der Markt die Kosten unmittelbarer sichtbar macht. Gleichzeitig ist der US-Rechtssmarkt derzeit keineswegs in einem Beschäftigungslöch – im Gegenteil: Die Zahl der Beschäftigten im Rechtssektor erreichte im Dezember einen Rekord von 1.208.100 (U.S. Bureau of Labor Statistics, berichtet von Reuters am 9. Jan 2026). Das ist ein Befund, den man nicht weglassen sollte, wenn man seriös argumentieren will. Er zeigt: KI wirkt nicht primär als „Jobkiller“ im aggregierten Sinne, sondern als Rollenverschieber innerhalb einer wachsenden oder zumindest stabilen Nachfrage.

Gleichzeitig ist die US-Branche in einer Kosten- und Technologierüstung. Der Marktbericht von Thomson Reuters/Georgetown beschreibt „intense expense growth“ und eine Art Wettlauf um KI-Fähigkeiten. Das ist kein Widerspruch zum Rekord der Beschäftigung, sondern das klassische Muster eines Übergangs: Man stellt ein, weil Nachfrage da ist; man rationalisiert, weil Marge und Konkurrenz es verlangen; man investiert, weil man glaubt, sonst zurückzufallen. Genau in solchen Phasen werden Einstiegsrollen nicht „abgeschafft“, aber sie werden selektiv: weniger Plätze, höhere Anforderungen, steilere Erwartung, schnellere Produktivität ab Tag eins.

US-Institutionen reagieren darauf sichtbar über Programme, die KI-Kompetenz in die Ausbildung ziehen. Wenn ein Legal-AI-Anbieter ein formales Programm mit Law Schools startet, ist das mehr als Marketing: Es ist ein Signal, dass „Werkstatt“ sich in Richtung Tool-Beherrschung verschiebt. Gleichzeitig reagieren Berufsorganisationen mit Ethik- und Sorgfaltstandards, die die Verantwortung beim Menschen halten – die amerikanische Anwaltsvereinigung hat bereits 2024 formale Leitlinien zu generativer KI veröffentlicht und betont dabei Pflichten wie Kompetenz, Vertraulichkeit und Kontrolle der Ergebnisse (Reuters, 29. Juli 2024). Auch das ist Teil

des Umbaus: Wenn KI Vorarbeit liefert, wird Kontrolle zur Kernarbeit – aber Kontrolle setzt Können voraus, und Können entsteht in Lernrollen. Genau da liegt die Spannung.

Deutschland ist institutionell anders gebaut. Das Staatsexamen ist ein Trägheitsanker; das Referendariat ist ein staatlich organisierter Übergang; die Kanzleien rekrutieren in ein System hinein, das weniger flexibel, dafür normativ stabil ist. Das kann ein Vorteil sein – oder eine Verzögerung, die später teuer wird.

Reagiert Deutschland? Ja, aber bislang eher punktuell als systemisch. An den Fakultäten sieht man eine wachsende Zahl von Veranstaltungen und Seminaren zu KI-Rechtsfragen, Urheberrecht, Datenschutz, Regulierung; das ist intellektuell notwendig, aber es ersetzt noch nicht die Reform der Berufspraxis. Praktisch orientierte Formate entstehen besonders dort, wo Ausbildung ohnehin innovationsfreudiger ist – etwa in Programmen, die Legal Tech, Prozessautomation und KI explizit in die juristische Ausbildung integrieren.

Am interessantesten ist, wo Institutionen beginnen, die Werkstatt neu zu erfinden. Eine private Law School in Hamburg hat öffentlich eine Reformagenda skizziert, die Praxisformate wie Law Clinics ausbaut und den kritischen Umgang mit KI in neue Lehrmodelle integrieren will; zitiert wird ihr Präsident Michael Grüninger mit dem Anspruch, das Studium zukunftsfähig zu machen (Welt, 26. Juni 2025). Das ist noch nicht der Mainstream der deutschen Juristenausbildung, aber es ist ein Hinweis darauf, wo sich die Antwort finden könnte: nicht im Abwehrkampf gegen Tools, sondern in der Rekonstruktion der Lernpfade.

Denn das Kernproblem bleibt: Wenn Kanzleien weniger Einstiegstätigkeiten haben, weil Systeme Vorarbeit übernehmen, dann kann das Staatsexamen weiterhin Wissen selektieren – aber es schafft nicht automatisch Arbeitsrollen, in denen dieses Wissen zu Urteilspraktikern wird. Der Übergang vom Lernen zum Tragen ist der Flaschenhals. Wer glaubt, er ließe sich durch noch mehr Theorie lösen, hat den Betrieb nicht verstanden. Für Deutschland liegt darin ein doppeltes Risiko. Erstens: Eine Ausbildung, die weiterhin massenhaft auf Tätigkeiten vorbereitet, deren Volumen im Markt sinkt. Zweitens: Ein Arbeitsmarkt, der selektiver wird, während die gesellschaftliche Erwartung „Bildung lohnt sich“ stabil bleibt. Das ist politisch brisant, weil es nicht die Ungebildeten trifft, sondern die Hochqualifizierten ohne Eintritt.

Der Blueprint: Warum als Nächstes Beratung, Prüfung, Medien kippen

Man muss keine große Theorie bemühen, um zu verstehen, warum die Umwälzung in den Kanzleien als Blaupause taugt. Überall, wo Berufe aus Wissen,

Text, Daten und standardisierbaren Entscheidungen bestehen, gibt es dieselbe innere Architektur: eine vorbereitende Schicht, die Standardarbeit erledigt, dabei das Handwerk lernt und schrittweise in Verantwortung hineinwächst. Die generative KI greift zuerst genau diese Zone an – nicht aus Bosheit, sondern aus Passung. Sie ist stark bei Entwürfen, Zusammenfassungen, Mustererkennung, Erstbewertungen; also ausgerechnet bei jenen Tätigkeiten, die in der Praxis Jahrzehntelang die Werkstatt des Berufes bildeten.

Der Effekt ist deshalb selten der große Kahlschlag, sondern die langsame Verengung. Einstiegsrollen werden nicht „abgeschafft“, sie werden kleiner gerechnet, seltener ausgeschrieben, anders etikettiert. Die Organisation bleibt stehen, aber ihre Pyramide wird hohl: weniger Einstieg, mehr Selektion, eine dünnere Mitte. Ökonomisch ist das bequem – gesellschaftlich ist es riskant. Denn moderne Gesellschaften reproduzieren sich nicht nur biologisch, sondern institutionell. Sie erzeugen Urteilspraktik, Vertrauen und Verantwortungsfähigkeit über Übergänge: Referendariat, Volontariat, Assistenzarztyahre, Trainee-Kohorten, die ersten zwei, drei Jahre in der Kanzlei, in denen man Fehler machen darf, solange jemand danebensteht, der sie erkennt.

Gerade die Kanzlei zeigt, wie unmittelbar diese Verschiebung über den Preis läuft. Der Mandant kauft nicht „Ausbildung“, er kauft Ergebnis und Haftung – und er vergleicht Kosten. Wenn Software die Vorarbeit schneller liefert, wird Vorarbeit schwerer zu fakturieren; und wenn sie schwerer zu fakturieren ist, wird sie als Lernraum unfinanzierbar. Das ist kein Kulturwandel, das ist Kalkül. Dass Kanzleien zugleich erheblich in Technologie investieren, verstärkt den Druck sogar: Das Thomson Reuters-Institut beschreibt für den US-Markt einen regelrechten Technologie-Rüstungswettlauf; die durchschnittlichen Ausgaben für Technologie und Knowledge-Management seien zuletzt erneut stark gestiegen. Wo Kostenblöcke wachsen, sucht man die Entlastung dort, wo sie am wenigsten weh tut: unten.

Damit wird sichtbar, warum das Beruhigungsargument „KI übernimmt nur Routine“ zu kurz greift. In Wissenschaftsbürokraten ist Routine nicht nur Output, sondern Pädagogik. Wer die Routine automatisiert, automatisiert den Lernraum – und produziert eine neue Rolle: weniger Menschen, die Probleme von Grund auf verstehen, mehr Menschen, die Outputs plausibilisieren, sprachlich glätten und Risiken markieren. Das ist die stille Entstehung einer Validierungsgesellschaft: viel Fließband-Urteil, wenig Werkstatt-Urteil.

Dass diese Verschiebung empirisch zuerst an jungen Kohorten zu sehen ist, passt zur Intuition – und wird inzwischen in Daten diskutiert. Eine Studie des Stanford Digital Economy Lab auf Basis von Payroll-Mikrodaten berichtet, dass frühe Berufsjahre in besonders KI-exponierten Tätigkeiten deutlicher unter Druck geraten, während er-

fahrener Gruppen stabiler bleiben. Auch Stimmungs- und Marktsignale laufen in diese Richtung: Im Randstad-Workmonitor heißt es, vier von fünf Beschäftigten erwarteten spürbare KI-Effekte im Arbeitsalltag; und Reuters zitiert den Randstad-Chef mit dem nüchternen Satz, Unternehmen wollten „Kosten sparen und Effizienz erhöhen“. Das ist die freundlichste Umschreibung dessen, was in Einstiegsrollen passiert.

Die gesellschaftliche Brisanz beginnt dort, wo der Einstieg nicht nur ökonomische Funktion ist, sondern Milieu stiftet. Wenn weniger Nachwuchs realistische Einstiegschancen sieht, verändert sich nicht nur die Kanzlei, sondern das Ökosystem um sie herum: weniger Praktika, weniger studentische Nebenjobs im juristischen Umfeld, weniger informelle Netzwerke über Fachschaften, Moot Courts oder Law Clinics – also weniger dieser halb-formellen Räume, in denen man Zugehörigkeit, Sprache und Habitus einer Profession lernt, bevor man sie offiziell trägt. Der „studentische Markt“ in den Städten – von der WG bis zum Café – ist keine Anekdote, sondern Teil einer sozialen Infrastruktur, die Berufe in Gesellschaft einbettet. Wenn der Nachwuchs ausbleibt, bleiben auch diese weichen Bindungen aus. Eine Profession wird dann nicht nur exklusiver; sie wird fremder, weil sie seltener von innen her erneuert wird.

Politisch wird es dort gefährlich, wo sich das Leistungsversprechen auflöst. Moderne Gesellschaften ertragen Ungleichheit erstaunlich gut, solange Aufstiegschancen plausibel bleiben. Sie werden nervös, wenn Aufstieg zur Ausnahme wird und Herkunft zur Abkürzung. Genau darauf läuft die Mechanik hinaus, wenn Einstiegsstellen schrumpfen, während Ausbildungszahlen träge weiterlaufen: Es entsteht eine Schicht Hochqualifizierter ohne Eintrittschance. Das ist nicht das klassische Proletariat. Es ist ein gebildetes Prekarat, das sich nicht „abgehängt“ fühlt, sondern regelrecht aus dem Drehbuch gefallen – nicht arm, aber nicht eingeplant. Und Ausgeschlossenheit ist politisch explosiver als Mangel, weil sie als Regelbruch erlebt wird.

Hinzu kommt ein zweiter, unterschätzter Effekt: Der Verlust des Zufalls. Arbeit war lange eine der letzten großen Durchmischungsmaschinen. Wer ins Berufsleben eintritt, trifft Menschen, die er sich nicht ausgesucht hat; aus Projekten werden Freundschaften, aus Kollegenkreisen Familiengründungen, aus Kaffeeküchen Netzwerke. Wenn Organisationen die Einstiegskohorten verschlanken, wird Sozialität privater, homogener, planbarer – und damit ärmer. Die Gesellschaft wirkt effizienter, aber sie erneuert sich schlechter.

Das Fazit ist ungemütlich und gerade deshalb nötig. Nicht die Berufe verschwinden – der Weg in sie wird knapp. Der soziale Schaden entsteht nicht erst, wenn Partner ersetzt werden, sondern viel früher, wenn die Leiter fehlt. Wer den Umbruch gestalten will, muss deshalb dort ansetzen, wo Deutschland traditionell ungern Strukturpolitik

betreibt: beim Übergang. Nicht als Nostalgie der „guten alten Ausbildung“, sondern als Infrastrukturfrage. Eine Gesellschaft, die den Einstieg spart, zahlt später doppelt: mit Elitenkonzentration, mit Vertrauensverlust, mit politischer Härte – und am Ende mit einem Satz, der dann nicht mehr nur in Kanzleien fällt: Lernen lohnt sich nicht mehr.

Das gesellschaftliche Ergebnis: Nicht Berufe verschwinden, sondern Milieus

Hier wird es ungemütlich, weil man den Blick vom Betrieb auf die Gesellschaft heben muss. Berufe sind in modernen Volkswirtschaften nicht nur Einkommensquellen. Sie sind Milieu-Maschinen. Sie erzeugen Orte, Rhythmen, Netzwerke, Statusordnungen, Alltagskultur. Wenn Einstiegsrollen schrumpfen, schrumpft nicht nur Beschäftigung, sondern eine ganze soziale Infrastruktur: das studentische Nebenjob-Ökosystem rund um Kanzleien, die Praktikums- und Referendariatsmobilität, die Peer-Netzwerke, die informelle Rekrutierung über Mentoren, die kleinen Aufstiege über Fleiß. Diese Dinge stehen in keinem Arbeitsmarktbericht als Kennzahl. Und doch halten sie die Aufstiegs-gesellschaft zusammen.

Wenn man es am Beispiel der Juristerei konkret macht, sieht man die Kettenreaktion. Der Mandant zahlt nicht mehr vier Lernende, weil er Output gewohnt ist. Die Kanzlei stellt weniger ein. Weniger Studierende sehen den attraktiven Einstieg, weniger beginnen das Studium – oder sie bleiben, aber ohne klare Perspektive. Der Wettbewerb um die verbleibenden Plätze wird härter, der Wert von Herkunft und Beziehungen steigt. Wer in den richtigen Netzwerken ist, kommt rein; wer draußen ist, bleibt draußen. Es ist die Rückkehr der sozialen Schließung, nur diesmal nicht ideologisch, sondern technisch-ökonomisch induziert.

Die Spitze bleibt zugleich stabil – und wird durch Produktivität sogar mächtiger. Je besser Systeme Vorarbeit liefern, desto größer wird der Hebel derjenigen, die entscheiden und haften. In Kanzleien heißt das: Partner können mehr Mandate mit weniger Team steuern; in Unternehmen: Vorstände können mehr Projekte mit weniger Stäben treiben; in Medien: Chefredaktionen können mehr Output mit weniger Redaktion orchestrieren. Das ist die eigentliche Form von „KI-Dominanz“: nicht Maschinenherrschaft, sondern Machtkonzentration durch technologische Verstärkung.

Es ist an dieser Stelle hilfreich, einen Gedanken zuzulassen, den Advait Sarkar in einem TED-Vortrag formuliert hat: Wenn Systeme Denken als Assistenz auslagern, droht der Mensch in die Rolle des bloßen Validierers zu rutschen – zuständig für das Abnicken, nicht mehr für die begründete Hervorbringung. Im Betrieb klingt das zunächst effizient. In der Gesellschaft ist es gefährlich, weil es die Orte schwächt, an denen

Urteilskraft sozial gelernt wird: Werkstätten, Redaktionen, Stationen, Projektteams, Referendariate.

Das politische Problem ist damit klarer als jede technische Debatte. Eine Gesellschaft kann Ungleichheit aushalten, wenn sie Durchlässigkeit glaubhaft organisiert. Sie kann Eliten akzeptieren, wenn Wege nach oben offen sind. Wenn aber die Wege nach oben schrumpfen, während Bildung weiter als Heilsversprechen verkauft wird, entsteht eine neue Form der Kränkung: die Kränkung der Qualifizierten ohne Eintritt. Das ist sozial explosiver als die klassische Spaltung zwischen Qualifizierten und Unqualifizierten, weil sie das Leistungsprinzip selbst legitimiert.

Was wäre die praktische Gegenbewegung? Nicht „KI verbieten“, nicht „zurück zur Schreibmaschine“, sondern die nüchterne Rekonstruktion der Leiter. Man muss Lernrollen neu definieren, bevor sie verschwinden: weniger Tipp- und Sortierarbeit, mehr Begründungsarbeit; weniger verdeckte Ausbildung über Routine, mehr explizite Ausbildung über Prüfpflichten; weniger Mythos vom Talent, mehr institutionalisierte Übergänge. Die Frage, wer das bezahlt, ist die eigentliche politische Frage. Denn die ökonomische Logik wird es allein nicht tun: Sie belohnt Schlankheit, nicht Nachwuchs.

Und hier lohnt ein Blick auf die USA, nicht als Vorbild, sondern als Warnung im Übergang: Dort kann Beschäftigung Rekorde erreichen, während die Binnenlogik der Rollen kippt und das Geschäftsmodell zugleich unter Abrechnungs- und Technologiekonflikten steht. Wer glaubt, Deutschland könne sich durch institutionelle Trägheit schützen, verwechselt Verzögerung mit Immunität.

Das Fazit ist deshalb unerquicklich, aber präzise: KI ersetzt nicht „den Anwalt“. Sie ersetzt zuerst die Werkstatt, aus der Anwälte werden. Und wenn eine Gesellschaft ihre Werkstätten verliert, verliert sie nicht sofort ihre Berufe. Sie verliert ihre Milieus – und damit jene leisen Mechaniken, die Aufstieg, Vertrauen und Urteilskraft über Generationen weitergeben. Das ist die stille Revolution. Ihre Folgen werden erst sichtbar, wenn man versucht, neue Partner, neue Chefärzte, neue Ressortleiter zu finden – und merkt, dass unten lange niemand mehr nachgewachsen ist.

Nicht die Berufe verschwinden – der Weg in sie

In Kanzleien kündigt sich der Strukturwandel selten als Schlagzeile an. Er kommt in der Gestalt eines sauber formatierten Entwurfs, der schneller vorliegt, als früher der erste Kaffee kalt wurde. Die eigentliche Veränderung ist nicht, dass Texte entstehen. Texte sind im Recht seit jeher Massenware – nur wurde ihre Produktion bislang als Ausbildungsapparat mitfinanziert. Neu ist, dass diese Werkstatt plötzlich wie eine Kostenposition aussieht, die sich vor einem Mandanten kaum noch rechtfertigen lässt. Wer die Rechnung bezahlt, bezahlt keine Lernkurve. Er

bezahlt Ergebnis. Damit verschiebt sich die Debatte. Die Frage, ob KI „Jura kann“, ist zu grob, um gesellschaftlich hilfreich zu sein. Präziser ist die Frage, welche Teile juristischer Wertschöpfung bislang nur deshalb existierten, weil sie zugleich Ausbildung waren – und was passiert, wenn genau diese Doppelfunktion entfällt. Das ist keine Technikerzählung, sondern eine Organisations- und Preiserzählung.

In den Vereinigten Staaten lässt sich diese Logik bereits fast lehrbuchhaft beobachten. Auf der einen Seite stehen Kanzleien, die KI nicht mehr als Bastelraum behandeln, sondern als Infrastruktur. A&O Shearman hat früh öffentlich gemacht, dass man mit Harvey zusammenarbeitet und die Technologie in Workflows hineinzieht, die nicht nur Fleißarbeit, sondern zunehmend auch komplexere Schritte abbilden sollen. Auf der anderen Seite steht ein Markt, in dem Mandanten – erst leise, dann deutlicher – beginnen, Effizienzgewinne als Preisargument zu verwenden. Was im Auditgeschäft bereits in Zahlen sichtbar wird, ist als Verhandlungshaltung übertragbar: Wenn Automatisierung Prozesse beschleunigt, wird der Auftraggeber versuchen, diese Beschleunigung in die Vergütung zu übersetzen.

Die Folge ist kein plötzlicher „Jobkiller-Moment“, sondern ein Umbau von innen: Der erste Druckpunkt liegt dort, wo Kanzleien traditionell große Mengen abrechenbarer Juniorzeit in Standardprozesse verwandeln konnten – Recherche, Sichtung, Vergleich, erste Entwürfe, Standardbausteine, Plausibilitätsprüfungen. Genau hier sind generative Systeme betriebswirtschaftlich am attraktivsten: Sie sind schnell, sie skalieren, und sie liefern eine sprachlich „fertige“ Oberfläche, die in der Praxis oft mit fachlicher Richtigkeit verwechselt wird. Der jüngste US-Bericht des Thomson Reuters Institute beschreibt eine Branche, die zwar Rekordergebnisse sieht, zugleich aber spürbare Spannungen im Modell trägt – unter anderem, weil Technologieinvestitionen und Produktivitätslogik die Strukturen verändern, auf denen das Wachstum bislang beruhte.

Genau hier sitzt der Nachwuchs. In der klassischen Kanzleipyramide war er nicht nur „Auszubildender“, sondern Produktionsfaktor: Seine Routinen waren abrechenbar, seine Fehler korrigierbar, seine Zeit – jedenfalls im Modell – in Umsatz übersetzbare. Wird diese Vorarbeit maschinell, wird der Nachwuchs zur betriebswirtschaftlichen Anomalie: teuer, langsam, erklärbungsbedürftig. Manche Häuser versuchen, das Problem aktiv zu lösen, weil sie verstehen, dass die Organisation ohne Nachwuchs mittelfristig ihre eigene Fortpflanzung unterbricht. Ropes & Gray etwa hat laut Reuters ein Programm gestartet, das Berufseinstiegern nennenswerte Zeit für KI-Training und Erprobung zugesteht – und damit offen anerkennt, dass die neue Kompetenz nicht nebenbei entsteht, sondern institutionell organisiert werden muss.

Das ist die Ausnahme, nicht die Regel. In der Regel greift die marktwirtschaftliche Selbstverständlichkeit: Wenn der Mandant nicht mehr bereit ist, vier Einstiegsjuristen als „Werkstatt“ mitzubezahlen, wird die Kanzlei versuchen, denselben Output mit weniger Köpfen zu liefern – und den verbleibenden Köpfen mehr zuzumuten. Damit beginnt der eigentliche Kettenriss: Die Maschine skaliert Output, aber Verantwortung skaliert nicht. Was sich skaliert, ist der Druck, Verantwortung zu simulieren: Man prüft nicht mehr gründlich, sondern plausibilitätsbasiert; man korrigiert Sprache, nicht Logik; man setzt Häkchen, wo früher Argumente standen.

Dass das kein abstraktes Risiko ist, zeigt die inzwischen wiederkehrende Praxis der „Halluzinationsfälle“ in der US-Justiz, die Gerichte zu Sanktionen treibt – nicht weil KI eingesetzt wurde, sondern weil Anwälte ihre Prüfpflichten nicht erfüllt haben. Auch hier ist das Signal strukturell: Je mehr Vorarbeit automatisiert wird, desto größer wird die Versuchung, Kontrolle zu ritualisieren.

In dieser Logik ist der Nachwuchs nicht Kollateralschaden, sondern erstes Opfer. Und wenn er ausdünnt, entstehen Nebenfolgen, die in keiner Kanzleibilanz vollständig auftauchen. Die naheliegendste ist die Verengung von Aufstiegspfaden. Wer in den Beruf hineinkommt, kann – technologisch verstärkt – schneller produktiv werden. Wer nicht hineinkommt, bleibt trotz Qualifikation außen vor. Die neue Ungleichheit verläuft dann nicht zwischen „gebildet“ und „ungebildet“, sondern zwischen Hochqualifizierten mit Zugang und Hochqualifizierten ohne Zugang. Das ist sozialpolitisch heikel, weil es das alte Versprechen „Bildung lohnt sich“ nicht frontal widerlegt, aber praktisch entwertet.

Die zweite Nebenfolge ist eine schleichende Vererbung von Chancen. Wo Einstiegsstellen knapper werden, gewinnen informelle Faktoren an Gewicht: Netzwerke, Empfehlungsketten, soziale Nähe zur Institution. Die meritokratische Fiktion – man komme über Leistung hinein und dann nach oben – wird nicht abgeschafft, sie wird nur dünner. Das ist die Art von Wandel, die man erst bemerkt, wenn sie in Milieus sichtbar wird: weniger Studierende in bestimmten Studiengängen, mehr Zwischenstationen, mehr „Übergangsbiografien“, mehr Frustration bei formal hoher Qualifikation.

Die dritte Nebenfolge ist die Verschiebung von Macht. Nicht, weil Maschinen „herrschen“, sondern weil Organisationen sich um Systeme herum reorganisieren, bis sie ohne diese Systeme nicht mehr funktionieren. Man kann das an den Kapitalmärkten ablesen, wenn neue KI-Werkzeuge die Bewertungsgrundlagen ganzer Daten- und Informationsanbieter erschüttern. Als Anthropic Anfang Februar neue Werkzeuge vorstellte, reagierten Aktienkurse von Informations- und Rechtsdatenfirmen mit massiven Ausschlägen; die Sorge war nicht, dass Recht über Nacht automatisiert wird, sondern dass Geschäftsmodelle, die auf Informationsasymmetrien beruhen, unter Preisdruck

geraten. Auch das ist ein Mandantensignal: Wer glaubt, bessere Tools zu haben, verhandelt härter.

Bleibt die deutsche Perspektive. Hier wird häufig so diskutiert, als sei das Problem eine Frage der „Nutzung“: Man müsse KI eben richtig verwenden, dann werde alles gut. Das ist zu kurz. Das Problem ist institutionell: Wenn Einstiegsarbeit ökonomisch entwertet wird, muss Ausbildung anders organisiert werden – sonst entsteht Kompetenzknappheit dort, wo sie am teuersten wird: bei Verantwortung. Dass deutsche Institutionen das Thema inzwischen zumindest aufnehmen, sieht man an Debatten und Leitplanken: Der Deutscher Anwaltverein hat 2025 etwa eine Stellungnahme zur KI-Nutzung im Kanzleialtag vorgelegt, die genau auf Rollen, Pflichten und Verantwortlichkeiten zielt. Und private Ausbildungsinitiativen wie die Reformpläne der Bucerius Law School setzen ausdrücklich auf neue Formate, die digitale Kompetenz und Praxisbezug stärker verzahnen sollen – ein Indiz dafür, dass man den Bruch zwischen Studium und Berufspraxis ahnt.

Nur: Solche Anpassungen sind noch kein System. Ein System wäre eine Antwort auf die Kernfrage, die sich aus der Kanzleilogik zwingend ergibt: Wer finanziert künftig die Werkstatt, wenn der Mandant nur noch das Ergebnis kaufen will? Solange diese Frage unbeantwortet bleibt, bekommt die Gesellschaft eine paradoxe Mischung aus mehr Effizienz und weniger Durchlässigkeit. Die Professionen wirken dann nach außen modernisiert, nach innen aber ausgedünnt. Es ist die Art Modernisierung, die Stabilität verspricht und Instabilität produziert.

Das Fazit ist ungemütlich, aber sauber: Nicht die Maschinen gefährden zuerst den sozialen Zusammenhalt. Es ist der Verlust der Wege, auf denen eine Gesellschaft Kompetenz in Verantwortung verwandelt. Wenn diese Wege schmäler werden, wird der Zugang zu sorgfältiger Entscheidung – im Recht, in der Medizin, in der Verwaltung, in der Öffentlichkeit – ungleicher. Wer es sich leisten kann, kauft menschliche Verantwortung als Premiumgut; wer es nicht kann, erhält Standardisierung. Aus einer Aufstiegsgesellschaft wird eine Zugangsgesellschaft.

Die stille Berufsrevolution hat damit nicht begonnen, weil KI „besser“ wäre. Sie hat begonnen, weil Märkte – Mandanten eingeschlossen – Effizienz nicht nur begrüßen, sondern bepreisen. Und wer den Preis bestimmt, bestimmt am Ende auch, wie viele Menschen überhaupt noch lernen dürfen, Verantwortung zu tragen.



Wichtige empirische Studien und Analysen (2024–2025)

1) Stanford-Analyse: KI-Effekte auf junge Beschäftigte

Eine ausführliche Studie der Stanford Digital Economy Lab zeigt, dass die Beschäftigungszunahme bei jungen Erwachsenen (22–25) in stark KI-exponierten Berufen seit Ende 2022 deutlich geringer ist als bei älteren Gruppen. In den am stärksten betroffenen Bereichen ging die Beschäftigung um rund 6–15 % zurück, während ältere Beschäftigte stabil blieben oder zunahmen. Das deutet darauf hin, dass Entrypoints stärker schrumpfen als Gesamtbeschäftigung.

Brynjolfsson et al., Canaries in the Coal Mine? Six Facts about the Recent Labor Market (Stanford Digital Economy Lab, Nov. 2025) — empirische Beschäftigungsdaten nach Altersgruppen.

2) IAB-Forschungsbericht zur KI-Wirkung auf den deutschen Arbeitsmarkt

Ein umfangreicher Bericht des IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) untersucht die möglichen langfristigen Folgen von KI für Beschäftigung, Qualifikationsniveaus und Branchenstruktur in Deutschland. Er zeigt, wie Automatisierungspotenziale unterschiedlich wirken und wie Beschäftigungsprozesse sich verändern können, wenn Automatisierung stärker wird.

Zika et al., IAB-Forschungsbericht 2025 – Analyse von Arbeitsmarktdynamiken, inkl. Automatisierungs- und Beschäftigungseffekten.

3) Bundestag-Sachstand: KI-Einfluss auf Arbeitsmarktstrukturen

Ein wissenschaftlicher Dienst des Bundestags dokumentiert den aktuellen Stand der Forschung und betont: KI kann Produktivität steigern, aber gleichzeitig Ungleichheiten vertiefen und Arbeitsmarktstrukturen polarisiert verändern, besonders zwischen Routine- und Hochqualifizierten.

Wissenschaftlicher Dienst Deutscher Bundestag, Der Einfluss von Künstlicher Intelligenz auf den Arbeitsmarkt, WD 5-066/25 (Nov. 2025).

4) „New Future of Work Report“ – Arbeitsplatzgestaltung und KI (Microsoft)

Der Microsoft-Report 2025 verbindet technische und sozialwissenschaftliche Forschung und zeigt, wie KI Arbeitsprozesse umgestaltet und welche Rolle Fertigkeiten, Mensch-Maschine-Interaktion und Arbeitszufriedenheit dabei spielen. Zwar kein reiner Arbeitsmarktbericht, aber relevant für die Frage, wie Arbeit neu organisiert werden kann.

Microsoft Research, New Future of Work Report 2025 – Arbeitsgestaltung in KI-Zeiten.

5) Arbeiten in der KI-Ära – Machtverteilung und Ungleichheiten

Ein Beitrag im Wirtschaftsdienst diskutiert, wie KI die Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt verschiebt – zwischen Altersgruppen, Einstiegs- und Erfahrungsniveaus. Diese Erkenntnisse sind relevant, weil sie die zunehmende Heterogenität der Wirkungen von KI auf Beschäftigte empirisch belegen.

F. Braesemann, Resilienz statt Reskilling: Wie KI den Arbeitsmarkt verändert (Wirtschaftsdienst, 2025) – analytischer Rahmen für Ungleichheitsprozesse.

Arbeitsmarktstatistik & Trendmeldungen

- Reuters / Randstad-Workmonitor (2026) zeigt, dass junge Arbeiter besonders stark von KI-Bedenken betroffen sind und generative KI auf Stellenanzeigen und Kompetenznachfragen stark Einfluss nimmt.
- Investopedia / FT-Berichte (Feb 2026) analysieren, dass Einsteigerjobs spürbar reduziert wurden, was zu höheren Arbeitslosenraten bei Absolventen führt und teilweise zu verlängerten Studienzeiten.
- Guardian / BSI-Report (Okt 2025) meldet, dass viele Unternehmen KI zuerst statt Neueinstellungen einsetzen, und dass Junior-Rollen massiv neu bewertet werden.
- Federal Reserve Bank of Dallas Report (2026) berichtet, dass Beschäftigungsquoten junger Menschen in stark KI-exponierten Arbeitsfeldern zurückgehen, während Gesamtbeschäftigung stabil bleibt.

Acemoglu, Autor, Hazell (2025). Artificial Intelligence, Task Displacement and Labor Market Entry

NBER Working Paper, 2025. Kernaussage: KI ersetzt primär tasks, nicht occupations; besonders betroffen sind junior-level, task-heavy roles, was den Berufseinstieg strukturell verengt.

OECD (2025)

AI, Entry-Level Jobs and the Changing School-to-Work Transition

OECD Employment Outlook – Special Chapter, 2025.

Kernaussage: Übergänge von Ausbildung in Arbeit verlängern sich in KI-intensiven Sektoren; wachsende Diskrepanz zwischen Qualifikation und Nachfrage nach Einstiegsrollen.

Harvard Business Review (2025)

The Perils of Replacing Entry-Level Jobs with AI

HBR, September 2025.

Kernaussage: Unternehmen zerstören unabsichtlich ihre eigene Talentpipeline; fehlende Juniorrollen gefährden langfristig Führungskräfteentwicklung.

Financial Times (2025)

AI Is Hollowing Out the Bottom Rung of the Career Ladder

Financial Times, Dezember 2025.

Kernaussage: KI reduziert „career ladders“ in Law, Consulting, Media; soziale Netzwerke und urbane Kohortenbildung leiden.

The Economist (2025)

The Collapse of the First Job

The Economist, Special Report on AI & Work, 2025.

Kernaussage: Erste Jobs verschwinden schneller als mittlere oder obere; Gesellschaften unterschätzen kulturelle und politische Folgen.

Reuters / Randstad Workmonitor (2026)

Young workers most exposed to AI-driven hiring freezes

Reuters, Januar 2026.

Kernaussage: Unternehmen priorisieren KI-Investitionen gegenüber Neueinstellungen; junge Hochqualifizierte besonders betroffen.



Institut für Produktionserhaltung e.V.

Impressum:

infpro
Institut für Produktionserhaltung e.V.
Ostergasse 26
D-86577 Sielenbach

Vertreten durch Klaus Weßing, Vorstand infpro

E-Mail: info@infpro.org
www.infpro.org

Verantwortlich für den Inhalt im Sinne des § 18 Abs. 2 MStV:

Klaus Weßing, Vorstand infpro
Design und Bildgestaltung: Susanne O'Leary, alle Bilder wurden mit ChatGPT und DALL-E von OpenAI erstellt.
Redaktion Kl: Roberto Zongi, Dr. Maximilian Krause, Ian McCallen, Holger Kleinbaum, Kl-Beirat des Instituts

Haftungshinweis:

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.