



Erfolgreicher mit Kollegin KI

Digitalstrategie und Künstliche Intelligenz-- Warum erfolgreiche Digitalisierung weniger Software, sondern eher neue Leadership-Skills erfordert. Und wie Sie Ihr Team rechtssicher in die Zukunft führen.

Von Dr. Francisco X. Moreano

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) sind längst Realität in der ambulanten Versorgung. Von der KI-gestützten Telefonassistenten, automatisierten Terminvergabe über KI-gestützte Ersteinschätzung, Bilddiagnostik bis hin zur Spracherkennung bei der Dokumentation: Die Technologien sind da und resultieren in einer zunehmenden Anzahl an Anwendungen bzw. Medizinprodukten. Doch während einige Praxen durch den Einsatz neuer Tools Zeit gewinnen und Prozesse gestalten, kämpfen andere mit inkompatiblen Systemen, rechtlichen Unsicherheiten und frustrierten Teams. Der Unterschied liegt selten in der Technologie. Er liegt in der Führung. Erfolgreiche Digitalisierung gelingt durch eine angepasste Führungskultur.

STRATEGIE VOR AKTIONISMUS:

Bevor wir über KI sprechen, müssen wir über das Fundament sprechen: Die Pra-

xisverwaltungssoftware (PVS). Hier haben Hersteller einiges nachzuholen bis rechtskonforme, funktionale und marktreife KI-gestützte Produkte angeboten werden können. Daher leiden viele Praxen unter einer „App-itis“: Für jede Schwachstelle der PVS wird eine zusätzliche Software-as-a-Service (SaaS)-Lösung abonniert. Hier ein zuverlässiger Online-Kalender mit Recall, da ein separates Modul für digitale Anamnesen und Aufklärungen, digitale Unterschriften, Video-Tool, etc.

Das Ergebnis sind kostenintensive Insellösungen, Medienbrüche und ein enormer Einrichtung-, Instandhaltungs- und Schulungsaufwand für das Personal. Eine nachhaltige Digitalstrategie beginnt daher mit einer Erhebung des Status quo der bestehenden Infrastruktur. Die goldene Regel für die Organisationsentwicklung lautet: Der individuelle Bedarf und Kompatibilitätskriterien aller weiteren Lö-

sungen leiten sich aus dem Leistungsumfang des PVS ab.

Nur wenn ein Wechsel des PVS strategisch nicht sinnvoller ist, sollte eine externe Lösung implementiert werden. Berücksichtigen Sie nicht nur die Lizenzkosten, sondern auch den Aufwand für Einrichtung, Datenschutzprüfung, Updates und Mitarbeiterschulung. Das Ziel von Digitalisierung ist nicht, mehr Software zu haben, sondern bessere Prozesse.

ESSENZIELLE FÜHRUNGS-SKILLS

Ist die technische Basis geklärt, geht es um den Menschen. Eine aktuelle Analyse der London Business School im Bereich des Organisational Behavior^[1] identifiziert kritische Führungskompetenzen im Zeitalter der KI. Diese lassen sich direkt auf den medizinischen Alltag übertragen:

1. Teams befähigen und coachen (lassen): Viele Mitarbeiter haben Sorge, durch KI ersetzt zu werden oder den technischen



Dr. Francisco X. Moreano
ist Gründer der
CONSULTORIO
Healthcare Management
GmbH.

Anschluss zu verlieren. Der veraltete Führungsstil der „Direktive“ funktioniert hier nicht. Gefragt ist der „Coach“, der psychologische Sicherheit bietet. Ärztinnen, Ärzte und MFA müssen sich trauen können, sich der neuen Technologien zu öffnen und Unsicherheiten und Fehler im Umgang offen anzusprechen.

Das Learning: Investieren Sie in die Weiterbildung Ihres Teams. Sprechen Sie offen mit Ihren Mitarbeitern, wer neugierig ist auf KI und lassen Sie diese MFA zu „Digital Health Managern“ ausbilden, die die KI-Systeme bedienen und überwachen. Nehmen Sie Ängste von weniger veränderungsaffinen MFA ernst und betonen Sie den Wert der menschlichen Empathie. Betrauen Sie diese Mitarbeitenden schwerpunktmäßig mit Aufgaben, die keine KI ersetzen kann.

2. Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation: Digitalisierung und KI entfalten ihren Wert nur, wenn Arbeitsabläufe grundlegend angepasst werden. Es bringt wenig, eine KI-gestützte Telefonassistentin einzuführen, wenn Ergebnisse nicht automatisiert und patientenspezifisch ins PVS übertragen werden, sondern manuell re-dokumentiert werden müssen. Medienbrüche sabotieren den Mehrwert der Technologie und schaffen neue Risiken.

Das Learning: Führung bedeutet hier, gemeinsam mit dem Team Prozesse neu zu denken: Produktivitätsgewinne entstehen nicht durch die Technologie selbst, sondern durch komplementäre Veränderungen von Strukturen und Prozessen. Digitalisieren und automatisieren Sie administrative Routinen, um das Personal für hochwertige Aufgaben freizuspielen.

3. Verständnis für kollaborative Entscheidungen: KI liefert keine Wahrheiten, sondern Wahrscheinlichkeiten. Die Entscheidungsvorschläge der KI sind wertvoll, müssen aber immer im Lichte der klinischen Erfahrung, Leitlinien und der individuellen Patientensituation bewertet werden. Die Kunst der Ärztinnen und Ärzte besteht darin, KI-Ausgaben kritisch zu hinterfragen, mit der eigenen Expertise zu verbinden und im Zweifel zu korrigieren. Die Kunst der MFA liegt darin, KI-gestützte Abläufe im eigenen Verantwortungsbereich so zu nutzen, dass sie Pro-

zesse unterstützen, aber nicht unreflektiert steuern.

Das Learning: Etablieren Sie eine Kultur, in der KI als Sparringspartner verstanden wird – sowohl zur Entwicklung neuer Ideen als auch zur kritischen Überprüfung bestehender Hypothesen. Nutzen Sie KI-Tools, um alternative Sichtweisen oder „kritische Nachfragen“ zu generieren, aber halten Sie klar fest: Die Letztentscheidung und die Haftung verbleiben souverän in ärztlicher Hand.

4. Vorbildfunktion: Nichts ist unglaublicher als eine Praxisleitung, die Digitalisierung predigt, aber Arztbriefe auf Kassette diktiert. Führungskräfte müssen KI im eigenen Alltag nutzen, um Akzeptanz zu schaffen.

WER HAFTET, WENN DIE KI IRRT?

Jeder, der sich mit KI beschäftigt hat, weiß: Sie kann irren. Und zwar deutlich! Doch unsere menschliche Wahrnehmung ist kognitiv so geprägt, dass wir uns gerne von medial wirksamen Erfolgsgeschichten leiten lassen. Nobelpreisträger in der Entscheidungspsychologie und Verhaltensökonomie bezeichnen diese kognitive Verzerrung als „Verfügbarkeitsheuristik“^[2, 3]. Wir neigen systematisch dazu, die Wahrscheinlichkeit von Fehlern zu unterschätzen und Kontrollmechanismen als unnötig wahrzunehmen. Diese kognitiven Verzerrungen haben sowohl in der Wirtschaft als auch im medizinischen Alltag ernsthafte Konsequenzen.

Was passiert, wenn KI irrt und der Arzt das übersieht – oder gar nicht aktiv kontrolliert? Wenn Symptome falsch eingeschätzt werden und Triagen zu fehlerhaften Empfehlungen führen oder radiologische Auffälligkeiten übersehen werden? Die Antwort ist unbequem: Die Haftung für Schäden an Gesundheit und Leben von Patienten verbleibt beim behandelnden Arzt. Unsachgemäße Anwendung von KI-Systemen oder mangelnde Kontrolle können als grobe Fahrlässigkeit gewertet werden.

Hinzu kommen Compliance-Risiken. Ist die KI-Software tatsächlich als Medizinprodukt zugelassen, findet ihre Anwendung im Rahmen der Medizinproduktebetreiberverordnung statt?

Werden Patientendaten auf DSGVO-konformen Servern verarbeitet? Falsche Einschätzungen können zu existenzbedrohenden Bußgeldern führen – und das ist vor einer Schadensersatzklage durch Patienten.

Das Learning: Eine klare Digitalstrategie ist deshalb nicht optional, sondern ein Führungsinstrument zur Risikominderung. Sie dokumentiert, welche Systeme wann und für welche Zwecke eingesetzt werden, wie Kontrollen erfolgen, wie Daten geschützt sind. Im Haftungsfall ist diese Dokumentation der Unterschied zwischen einem „grob fahrlässig“ und „sorgfältig handelnden Unternehmer“.

Quellen: [1] Ibarra, H., & Jacobides, M. G. (2025). 5 Critical Skills Leaders Need in the Age of AI. *Harvard Business Review*, October 7, 2025.
[2] Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
[3] Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: W. W. Norton & Company.

RECHTSSICHER AGIEREN

Führungskompetenz zeigt sich auch im rechtssicheren Handeln. Seit Februar 2025 ist die EU-KI-Verordnung (AI Act) in Kraft. Für Praxisinhaber ergeben sich daraus konkrete Pflichten, die proaktiv angegangen werden sollten:

- Bestandsaufnahme: Welche KI-Systeme nutzen wir? Welche Systeme gehören zur höchsten Risikogruppe (z.B. Medizinprodukte)? Welche Systeme sind einer niedrigeren Risikogruppe zuzuordnen?
- Schulungspflicht (Art. 4): Alle Mitarbeiter, die KI nutzen, müssen über ausreichende KI-Kompetenz verfügen.
- Transparenz: Patienten müssen wissen, wenn sie mit einer KI interagieren (z.B. bei Chatbots) oder wenn KI wesentlich zur Diagnose beiträgt.

Die Einhaltung dieser Vorgaben dient der Patientensicherheit, Entscheidungsqualität und schützt vor Haftungsrisiken.