

# Wochenende

**Italien vor den Wahlen** Schriftsteller und Journalist Paolo Berizzi kennt sich aus mit den Rechtsextremen. Eine Begegnung. 36

## «Der Druck – das war unmenschlich»

**Samstagsgespräch** Sang-Il Kim, der ehemalige Digitalisierungschef des Bundesamts für Gesundheit, spricht erstmals über sein Burn-out. Und sagt, warum er die Arbeit beim Bund nicht mehr ausgehalten hat.

Luca De Carli

**Herr Kim, Sie hatten einen der undankbarsten Jobs der Schweiz: Digitalisierungschef beim Bundesamt für Gesundheit (BAG). Wie schlimm war es wirklich?**

Gestartet bin ich beim BAG mit grossen Erwartungen. Als ich im Dezember 2019 die Stellenzusage erhalten hatte, war ich euphorisch. Ich glaubte, in eine Position zu kommen, an der ich die Digitalisierung im Schweizer Gesundheitswesen wirklich voranbringen kann. Daran glaubte ich weiterhin, als ich die Stelle im Frühjahr 2020 antrat – trotz Corona. Ich empfand es zunächst als sehr spannend und bereichernd, in der Pandemie mitten in der Schaltzentrale einer Krisenorganisation zu arbeiten.

**Sie haben die Stelle aber bereits nach eineinhalb Jahren wieder abgegeben. Warum?**

«Undankbar» haben Sie meinen Job in einem Porträt im Sommer 2020 genannt. Als der Text erschienen ist, musste ich schmunzeln. Damals hätte ich dieses Wort nicht gewählt, heute muss ich sagen: Ja, der Job war undankbar. Eigentlich wusste ich, wie tief das Niveau der Digitalisierung des Schweizer Gesundheitswesens ist – auch im Vergleich mit anderen Ländern. Das war der Grund, weshalb die Schweiz in der Pandemie, was den digitalen Informationsaustausch betrifft, ganz schlecht aufgestellt war und es bis heute ist. Ich versuchte, das Beste aus der Situation zu machen. Ich hätte schon damals völlig frustriert sein können, war es aber noch nicht.

**Trotzdem kam der Moment, als Sie nicht mehr weitermachen wollten.**

Dafür gab es zwei Gründe. Einer lag bei mir selbst. Ich mache Probleme zunächst immer mit mir selber aus, glaube daran, selber eine Lösung zu finden. In der ersten Welle der Pandemie ging das. Im Sommer kam zum ersten Mal eine ruhigere Phase, und mein Team und ich gingen davon aus, dass wir uns ab jetzt nicht mehr nur um digitale Corona-Probleme kümmern müssen. Die zweite Welle traf dann meine Abteilung mit voller Wucht. Die Bevölkerung konnte zu Recht nicht verstehen, warum beim BAG einfachste Daten zum Verlauf der Pandemie manuell in eine Datenbank eingetippt werden müssen. Auch das ist bis heute zum Teil noch so. Dann startete die Impfkampagne viel früher, als wir es erwartet hatten. Das System zum Erfassen der Impfungen war nicht bereit, und wir kamen in einem Ausmass unter Druck, wie ich es noch nie erlebt habe – das war unmenschlich. Trotzdem habe ich mir jedes Mal, wenn ein neues Problem aufkam, eingeredet, dass es danach einfacher werde. Der Druck nahm aber immer weiter zu. Am Ende hat mich das überfordert, und mein Körper hat sich gemeldet.

**Was heisst das?**

Ich hatte ein Burn-out, ein Stresssyndrom. Im Frühjahr letzten Jahres habe ich deshalb während zweier Monate nicht gear-



«Selbst ohne Pandemie wäre ich nicht viele Jahre beim Bund geblieben»: Sang-Il Kim. Foto: Franziska Rothenbühler

beitet und versucht, mich wieder auf die Beine zu bringen. Im Mai bin ich dann zu 50 Prozent wieder eingestiegen. Den Bereich Corona hatte in der Zwischenzeit jemand anderes übernommen. Nach meiner Rückkehr wurde mir schnell bewusst, dass die Stelle beim BAG nicht die richtige für mich ist, und ich habe per Ende Jahr gekündigt. Für mich ist heute klar, selbst ohne Pandemie wäre ich nicht viele Jahre beim Bund geblieben.

**Warum?**

Der zweite Grund für die Kündigung waren die äusseren Faktoren. Die Strukturen in Bundesbern, speziell im Innendepartement und im BAG, hatten auch damit zu tun, dass ich nach einem Jahr ausgebrannt war. Das, was ich dort erlebt habe, war auf lange Sicht nicht mit meiner Persönlichkeit vereinbar. Auf jeden Fall war ich vor Annahme des Jobs zu naiv und habe mich zu wenig erkundigt, was es heisst, bei einer Bundesbehörde in einer relativ hohen Position tätig zu sein. Ich spreche hier von

Funktionen, die nach aussen sichtbar sind und dem Parlament oder den Medien Rede und Antwort stehen müssen. Hier muss man oft die erwünschte und nicht seine eigene Meinung vertreten.

**Können Sie das genauer ausführen?**

Das BAG ist eines der Ämter, das sehr viele Anfragen von aussen beantworten muss. Etwa wenn ein Vorstoss aus dem Parlament eine Antwort vom Gesamtbundesrat verlangt. Diese Anfrage

**Arzt und Informatiker**

Sang-Il Kim war vom Frühjahr 2020 bis Ende 2021 Leiter der Abteilung für digitale Transformation im Bundesamt für Gesundheit. Er hat lange als Radiologe in Hamburg gearbeitet. Nach einer Zusatzausbildung zum Informatiker machte er Karriere als Manager, unter anderem bei Siemens und der Post. Heute unterrichtet er an der Berner Fachhochschule Medizininformatik. (ldc)

wird dann über viele Stationen weitergereicht an die Abteilungen. Als Leiter der Abteilung für digitale Transformation habe ich die Anfragen zuerst so beantwortet, wie ich es für richtig hielt – ehrlich, transparent, fachlich korrekt. Meistens wurde die Antwort abgelehnt, nicht vom Gesamtbundesrat, sondern bereits auf Stufe des Generalsekretariats des Innendepartements. Aus Sorge davor, dass ihr Chef Alain Berset sich mit so einer Antwort im Bundesrat und gegenüber den anderen Departementen nicht durchsetzen kann.

**Sie mussten also eine neue Antwort schreiben?**

Ja, und dieses Pingpong-Spiel wurde x-fach wiederholt.

**Wie viel Ihrer Arbeitszeit ging für die Bearbeitung solcher Anfragen drauf?**

Sicherlich bis zu 20 Prozent, vor allem während der Sessionszeiten. Ich hatte damals leider keine Mitarbeiter in meinem Team, die diese Aufgabe für mich hätten übernehmen können.

**Dabei wollten Sie das Schweizer Gesundheitssystem voranbringen. Was verstehen Sie darunter?**

Ich war so naiv, zu denken, es könnte so funktionieren wie in anderen Ländern. Ich komme aus Deutschland. Dort hatte vor einigen Jahren Gesundheitsminister Jens Spahn – dank der deutlichen Mehrheit der damaligen Regierungskoalition von CDU und SPD – Gesetze durch das Parlament gebracht, die das Potenzial haben, das Gesundheitswesen in der Digitalisierung deutlich voranzubringen. So etwas schwebte mir auch für die Schweiz vor. Ich glaubte, via die Führung von BAG und Innenminister Alain Berset etwas Grosses anstossen zu können. Und habe dabei über-

**«Ich war so naiv, zu denken, die Digitalisierung könnte so funktionieren wie in anderen Ländern.»**

sehen, dass in der Schweiz niemand eine Regierungs- oder Parlamentsmehrheit hat. Dass sich eine gute Idee nicht einfach durchdrücken lässt, sondern immer ein gesamtgesellschaftlicher Konsens gefunden werden muss, auch in einer Krise.

**Was ist konkret dank der Digitalisierung möglich?**

Ein Schlüssel für eine sicherere und bessere Medizin ist der Umgang mit Medikamenten. Wie man sie verschreibt oder die Einnahme kontrolliert. Ein grosser Teil der Spitaleintritte hat mit dem Problem der Falschmedikation zu tun – etwa weil Ärzte Medikamente verschreiben, ohne mit Sicherheit zu wissen, welche anderen Medikamente ein Patient schon nimmt. Dank der Digitalisierung könnte dieses Problem extrem entschärft werden. Wenn alle behandelnden Ärzte digital Zugriff auf einen guten, strukturierten Medikationsplan hätten. Das geht heute in der Schweiz nicht, weil die in den Spitälern vorhandenen Pläne nicht in die Praxen übermittelt werden können. Die Technologie dafür ist vorhanden, zwischen den IT-Systemen von Spitälern, Ärzten oder Spitex fehlen leider die passenden Schnittstellen. Weil niemand für deren Einrichtung bezahlen will.

**Was würde es kosten, wenn der Bund allen Akteuren im Gesundheitswesen die Umstellung auf ein System finanzieren würde?**

Das Beispiel Dänemark gibt uns vielleicht eine Vorstellung. Das Land ist in fünf Gesundheitsregionen aufgeteilt. In jeder Region gibt es ein einziges grosses

klinisches IT-System, so wie bei uns typischerweise jedes Krankenhaus eines hat. Die Praxen ausserhalb der Spitäler wiederum sind gezwungen, dieses System zu nutzen. Die Einführung so eines Systems kostet vielleicht 200 Millionen Franken für eine Region, also 1 Milliarde für ganz Dänemark.

**Im Vergleich zu den 80 Milliarden Umsatz pro Jahr im Schweizer Gesundheitswesen ist das nicht so viel.**

In Dänemark funktioniert das Gesundheitswesen ganz anders als in der Schweiz. Es gibt keine selbstständigen Ärzte. Sie sind alle von den Gesundheitsregionen angestellt und müssen deren IT-System akzeptieren. In der Schweiz ist aber jedes Spital, jede Praxis, jede Spitex eine eigenständige privatwirtschaftliche Organisation. Alle haben eigene IT-Systeme, und die sprechen überhaupt nicht miteinander. Null Komma null. Möchte die Schweiz alle diese Systeme über Schnittstellen verbinden, würde das mehrere Milliarden kosten – verteilt auf fünf bis zehn Jahre.

**Damit könnte man längerfristig aber sehr viel Geld sparen.**

Ja, aber nicht alles, was volkswirtschaftlich für das Land richtig ist, passt auch für die einzelnen Akteure. Wieso soll eine Arztpraxis Geld für eine Schnittstelle ausgeben, wenn weder die Krankenkasse noch der Staat dafür bezahlt? Deshalb wird es ohne neue Gesetze und einer gerechten Finanzierung nicht zu einer fundamentalen Verbesserung der Digitalisierung in der Schweiz kommen. Viel Hoffnung, dass dies passiert, habe ich nicht.

**Es heisst, Alain Berset interessiere sich nicht für die Digitalisierung. Stimmt das?**

Hier kann ich nur meine persönliche Meinung abgeben und sagen: Ich denke, die Herausforderungen der Altersvorsorge liegen ihm da näher. Das Thema «Digitalisierung im Gesundheitswesen» ist heikel, obwohl es augenscheinlich alle wollen. Zu viele Akteure haben schlicht wenig Interesse daran, solange es nicht nachhaltig finanziert wird. Ausserdem geht es nicht nur um die Kosten, sondern auch um eine neue Art der Transparenz. Digitalisierung bedeutet zum Beispiel, dass der Hausarzt genau beobachten kann, wie der Spezialist im Spital arbeitet und umgekehrt. Viele haben Angst, dass dadurch Fehler sichtbar werden.

**Inzwischen sind Sie raus aus dem politischen Betrieb und Professor an der Berner Fachhochschule. Wie geht es Ihnen heute?**

Ich bin dankbar, dass ich an der Fachhochschule nach meiner Krise neu starten konnte. Ich habe wieder das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun. Junge Menschen auszubilden, ist sehr befriedigend. Daneben mache ich Projektarbeit und kann dort mit meiner Erfahrung und meinen Ideen dazu beitragen, dass es mit der Digitalisierung vorwärtsght. Nicht auf der obersten Ebene, wie ich es mir beim BAG erhofft hatte, sondern im Kleinen.