



## Gespräch mit Heinz Karrer und Monika Rühl

Heinz Karrer und Monika Rühl diskutieren mit Rosmarie Michel und Christian Hirsig über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung, moderiert von Stephan Sigrist, Gründer und Leiter des Think Tank W.I.R.E.

### **Wir sind hier im FabLab, der Werkstatt, die digitale Träume wahr werden lässt. Inwiefern hat die Digitalisierung Ihr Leben verbessert?**

Rühl: Mit Banken oder Krankenkassen kommuniziere ich seit mehreren Jahren ausschliesslich übers Internet. Ebenso, wenn ich eine Reise buche. Als neues Element ist eine App hinzugekommen, mit der ich zu jeder Zeit und von überall her auf mein Konto zugreifen kann. Diese Transparenz rund um die Uhr hat mir persönlich das Leben vereinfacht.

Michel: Für mich ist das Internet in erster Linie ein Kommunikationsmittel, das hilft, Distanzen zu überwinden. Ich war im Bereich Microcredits tätig, unsere Kundinnen in den Entwicklungsländern hatten keinerlei Verbindung und Zugang zur Welt. Das Internet war für uns deshalb eine absolute Revolution. Aber es ersetzte persönliche Gespräche vor Ort nicht. Denn diese sind trotz Zeitaufwand und Reise noch immer ertragsreicher und fruchtbarer, da man den Menschen und Gesprächspartner von Angesicht zu Angesicht kennenlernt. Zudem erfolgt die reine Informationsvermittlung am besten elektronisch, insbesondere in Ländern, in denen die physische Infrastruktur instabil ist. Die Digitalisierung erleichtert zudem vor allem uns als älterer Generation, Kontakte zu pflegen, ohne sich bewegen zu müssen. Deshalb ist es so wichtig, dass wir uns mit diesem Trend

befassen. Ein Digitalisierungs-Guru steht mir in technischen Belangen zur Seite. Hilfreich ist eine gewisse Neugier und Freude am Umgang mit der Technik.

## **Mein persönlicher Digitalisierungs-Guru hilft mir, die Technik besser zu verstehen.**

**Neugierde wird auch der Generation der «digital natives» zugeschrieben. Christian Hirsig, worin sehen Sie als Vertreter der jüngeren Generation die Vorteile respektive Grenzen der Digitalisierung?**

Hirsig: Die gute Nachricht ist, ich habe auch einen Guru, denn auch in meinem Alter gibt es immer jemand, der sich noch ein bisschen besser auskennt. So entsteht dank der Digitalisierung ein Netzwerk an Personen, die sich gegenseitig helfen und das auf Vertrauen basiert. Das ist denn auch der Grund, weshalb ich die Menschen persönlich sehen will: Nur so kann ich Vertrauen aufbauen. Das kann keine Skype-Verbindung ersetzen.

**Wie sieht das bei Ihnen aus, Herr Karrer? Wo sehen Sie im privaten Leben die Chancen oder auch Risiken der Digitalisierung?**

Karrer: Es ist schon so, das Smartphone ist zum ständigen Begleiter geworden, sei es privat oder beruflich. Die Möglichkeiten, die das Smartphone bietet, nutze ich intensiv. Ich erinnere mich beispielsweise an eine Begebenheit, als wir 2016 beim Bergsteigen eine seltene Route begingen. Es gab nur einen Einstieg an einem bestimmten Ort, der schwer zu finden war. Wir haben alles vorab von Hand auf der Karte eingetragen, aber heute gibt es eine App, die sogar die seltensten Routen anzeigt. So hat uns das GPS an der dunkelsten Wand um 2 Uhr nachts geholfen, den richtigen Einstieg zu finden. Das zeigt, dass es beliebig viele Anwendungen, auch im Privaten, gibt, die eine Hilfe mit sich bringen. Mit anderen Worten: Die Digitalisierung bringt in vielem eine grosse Erleichterung, aber man muss sich auch bewusst abgrenzen können, sowohl privat wie auch beruflich.

**Da möchte ich gleich anknüpfen: Man spricht im Kontext der Digitalisierung häufig von Kontrollverlust, Abhängigkeit und ständiger Erreichbarkeit. Worin sehen Sie kritische Aspekte?**

Michel: Ich bin der Meinung, dass man in der Nutzung von digitalen Geräten sehr differenziert entscheiden muss. Bei mir besteht die Regel, dass Smartphones in der Garderobe bleiben. Ich möchte, dass das Gespräch im Vordergrund steht und nicht ständig unterbrochen wird.

Karrer: Ich sehe eine ähnliche Entwicklung, wenn in Sitzungen E-Mails geschrieben werden anstatt zuzuhören und sich aktiv in die Diskussion einzubringen. Die Frage ist, wie man damit umgeht. Vielfach helfen Spielregeln für den Umgang mit digitalen Geräten, um dem Konfliktpotenzial zu begegnen.

Rühl: Es darf aber auf keinen Fall zu neuen Regulierungen führen. So gibt es Beispiele von Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden verbieten, am Wochenende

oder nach 18 Uhr aufs E-Mail zuzugreifen. Das erachte ich als falschen Ansatz. Wir alle müssen eigenverantwortlich lernen, mit den neuen Geräten und Technologien umzugehen. Da braucht es auch guten Menschenverstand. Ich erwarte zum Beispiel nicht, dass meine Mitarbeitenden mir am Wochenende auf meine E-Mails antworten, ich will aber die Freiheit haben, dann E-Mails zu schreiben, wenn ich Zeit dazu habe. Es braucht klare Spielregeln, aber keine Regulierungen.

## **Die Digitalisierung bringt in vielem eine grosse Erleichterung, aber man muss sich auch bewusst abgrenzen können.**

**Die ständige Erreichbarkeit ist auch bei Start-ups ein grosses Thema. Wie gehen Sie mit diesen Herausforderungen um, Herr Hirsig?**

Hirsig: Die meisten Start-ups müssen mit grossen Risiken und negativem Druck umgehen, was es noch wichtiger macht, klare Spielregeln in Bezug auf Erreichbarkeit einzuführen. So haben wir in unserem Start-up zum Beispiel versucht, am Wochenende bewusst keine E-Mails zu versenden, um keine implizite Erwartungshaltung gegenüber den Mitarbeitenden auszulösen und sie während ihrer Familien- oder Freizeit zu stören.

**Das ist ein vorbildlicher Ansatz, zumal die dauernde Erreichbarkeit nicht zwangsläufig zu einer höheren Produktivität führt. Wäre es nicht notwendig, im Umgang mit dieser Thematik mehr Aufklärung zu betreiben?**

Rühl: Ein Problem im Kontext dieser Diskussion besteht darin, dass unser Arbeitsgesetz die heutigen Bedürfnisse nicht abbildet. Dank der digitalen Geräte können wir heute orts- und zeitungebunden arbeiten, sei es im Zug oder wenn die Kinder im Bett sind. Das ist eine grosse Chance, beispielsweise bei der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Ich denke nicht, dass flexiblere Arbeitsmodelle mit einer geringeren Produktivität einhergehen – im Gegenteil: Ich kann viel eher auf meine Bedürfnisse eingehen. Und daran anknüpfend stellt sich die Frage, wie wir mit den gesetzlichen Bedingungen umgehen.

**Knüpfen wir doch an diesem Thema an. Die Automatisierung kommt, das ist Fakt. Wie stark, darüber ist man sich noch nicht im Klaren. Wie schätzen Sie diese Entwicklung ein, als Chance für den Standort und das Unternehmen oder als Risiko in Bezug auf Stellenabbau?**

Karrer: Das Einzige, was sicher nicht eintreffen wird, sind die Prognosen, wie sie heute geäussert werden. Wir hatten auch in der Vergangenheit eine permanente Suche nach Prozessoptimierungen, die Digitalisierung beschleunigt diesen Prozess jedoch massiv. Dass dies auch im Arbeitsmarkt Konsequenzen haben wird, ist unbestritten. Insgesamt sehen wir die Digitalisierung aber als Chance, da sie uns neue Möglichkeiten bietet. Beispielsweise für kleinere Unternehmen, die dank der neuen Technologien international oder internationaler tätig sein können.

Michel: Wichtig scheint mir, dass der Mensch diesen Entwicklungsprozess des Umdenkens auch mitmacht und sich an die neue Vereinbarkeit, Entscheidungsfreudigkeit und das Unternehmertum anpasst.

Karrer: Die Entwicklung bringt sicherlich auch mit sich, dass wir uns an die neuen Anforderungen anpassen müssen. So reicht es heute nicht mehr, nur noch eine Ausbildung zu absolvieren, wie es lange Zeit der Fall war. Dies bedeutet auf der einen Seite, dass die Unternehmensleitungen entsprechend noch mehr Verantwortung übernehmen. Auf der anderen Seite verlangt es auch eine grosse Eigenverantwortung der Mitarbeitenden.

Rühl: Früher blieb man oft das ganze Berufsleben im gleichen Betrieb. Das hat sich komplett verändert. Heute zeichnet sich ein Lebenslauf durch Erfahrungen bei unterschiedlichen Arbeitgebern aus. Wenn wir zu dieser Entwicklung die Digitalisierung hinzunehmen, bedeutet dies, dass wir noch veränderungsbereiter sein müssen. Der Mensch ist aber anpassungsfähig, deshalb mache ich mir nicht sehr grosse Sorgen. Wir sind per se neugierige Wesen, die Digitalisierung sehe ich als Chance, Neues zu lernen.

Hirsig: Das Entscheidende ist, dass wir die neuen Anforderungen nicht nach alten Werten beurteilen. Wir können uns dem Prozess der Digitalisierung nicht entziehen und sind Teil davon. Deshalb müssen wir uns sehr bewusst damit auseinandersetzen.

## **Die Rolle des Staates in Bezug auf die Digitalisierung ist die gleiche wie gegenüber der realen Welt: Eigenverantwortung und Rahmenbedingungen fördern, ohne zu stark zu regulieren.**

**Frau Michel, wie geht die ältere Generation mit dieser Dynamik im Kontext der Digitalisierung um?**

Michel: Mein Umfeld ist sehr innovationsfreudig und schon in meiner Jugend war technische Entwicklung ein Thema. Das hat uns in Bezug auf Flexibilität stark geprägt. So stelle ich mit Freude fest, dass viele Ältere interessiert und offen für Neues sind.

**Interesse, Neugierde und Offenheit für Neues ist im Zeitalter der Digitalisierung von uns also gefragt. Wie sieht es denn mit der Rolle des Staates aus?**

Rühl: Die Rolle des Staates in Bezug auf die Digitalisierung ist die gleiche wie gegenüber der realen Welt: Eigenverantwortung und Rahmenbedingungen fördern, ohne eine zu starke Regulierung. Die Digitalisierung ist ja nichts Neues, wir leben sie alle seit mehreren Jahren, trotzdem herrscht eine gewisse Unsicherheit darüber, wie es weitergeht. Aus dieser Angst entsteht in der Politik häufig die Tendenz, zu viel zu regulieren. Wir müssen stattdessen einen vernünftigen Umgang mit dieser Unsicherheit finden. Der Staat soll Leitplanken setzen, aber nicht übermässig.

**Sie sprechen einen wichtigen Punkt an, die Unsicherheit? Und wie gelingt es uns, wieder mit Freude in die unbekannte Zukunft zu gehen? Welche Verantwortung müssen Unternehmen hier übernehmen?**

Karrer: Wenn irgendwo ein Problem geortet wird, besteht die Tendenz, dies sofort politisch zu regeln. Nehmen wir den Umgang mit Daten als Beispiel. Das ist eine

sehr persönliche Angelegenheit, die eine hohe Eigenverantwortung erfordert. Es macht keinen Sinn, hier alles regulieren zu wollen und damit ohne Not die persönliche und unternehmerische Freiheit einzuschränken. Vielmehr soll die Sensibilisierung insbesondere in Erziehung und Bildung mehr Gewicht erhalten. Damit jeder selbstbestimmt entscheiden kann, wie er mit seinen Daten umgehen will. Vielleicht werden wir in Zukunft nicht nur einen Organ-, sondern auch einen Datenspenderausweis haben. Somit könnte jemand seine Gesundheitsdaten beispielsweise der Forschung «spenden».

Hirsig: Das Hauptargument gegen Regulierung besteht für mich darin, dass die Entwicklungen so schnell sind, dass sie gar nicht reguliert werden können. Wenn ein Gesetz der EU ratifiziert wird, taucht bereits ein anderes Problem auf. Das Modell des Regulierens ist ein Modell der Vergangenheit. Wir können nur das regulieren, was bestehen bleibt.

**Das bringt uns zur nächsten, grossen Frage: Wie positioniert sich der Standort Schweiz im Bereich Digitalisierung und wie gut stehen wir im Vergleich zu anderen Ländern da?**

Karrer: Die Schweiz hat unbestritten ein äusserst innovatives und wettbewerbsfähiges Klima für Unternehmen und wir zeichnen uns durch eine vergleichsweise geringe Arbeitslosigkeit aus. Wir sollten alles Erdenkliche tun, damit wir auch morgen und übermorgen so gut dastehen. In Bezug auf die Digitalisierung sehe ich in der Zusammenarbeit zwischen Bürger und Staat, in den Bereichen E-Government oder E-Health noch Aufholpotenzial. Da gibt es Staaten, die viel weiter sind als wir. Zudem haben wir im internationalen Vergleich mittlerweile eine viel zu hohe Regulierungsdichte. Im «doing business»-Ranking liegt die Schweiz nur noch auf Rang 31, was sich in einem digitalisierten Umfeld nachteilig auswirkt.

Rühl: Das Silicon Valley wird ja als Mass aller Dinge bezeichnet. Ich behaupte, wir haben auch unsere Silicon Valleys in der Schweiz, wenn auch kleiner und sektorieller: Mit einem Innovationspark im Aufbau, zwei top qualifizierten ETHs mit zahlreichen Start-ups und Spinn-offs und zahlreichen Fachhochschulen mit intensivem Kontakt zur Wirtschaft. Zudem haben sich in vielen Regionen starke Branchen-Cluster gebildet – wie beispielsweise in der Medizinaltechnik, in der Pharmaforschung oder der Finanzbranche. Da bestehen bereits viele digitale, innovative und kreative Kräfte. Wir müssen diesen Entwicklungen Sorge tragen und sie aktiv fördern.

**Das stimmt optimistisch. Trotzdem: Gibt es Elemente, mit denen wir uns noch stärker positionieren müssen? Was zeichnet die Schweiz im Innovationswettbewerb aus?**

Karrer: Wenn Unternehmen den Entscheid fällen, in die Schweiz zu kommen, werden meist die Rechtsstabilität und politische Stabilität als Faktoren genannt. Das ist ein hohes Gut, insbesondere im digitalen Umfeld.

Rühl: Meine Vision des Wirtschaftsstandorts Schweiz ist nicht jene eines Hubs, das ist mir zu simpel. Unsere grosse Stärke ist die gelebte diversifizierte Wirtschaft, die wir in ihrer ganzen Breite fördern sollten.

Hirsig: Mir gefällt das Wort Lab besser. Wir sind sehr gut darin, neue Technologien zu entwickeln, Patente an andere Firmen zu verkaufen oder

lizenzieren zu lassen. Da stehen wir auch mit den beiden ETHs im internationalen Vergleich sehr gut da. Wir haben zwar einen sehr kleinen Heimmarkt, deshalb sind wir in Branchen gut, in denen man nicht zu lokal denkt, sondern von Beginn an eine Internationalisierung anstrebt.

## **Wir sollten bereits in der Primarschule programmieren lernen. Es hilft uns, die Technologie zu verstehen und die Angst vor Robotern zu nehmen.**

### **Welche Skills und Kompetenzen müssen wir uns denn neben der internationalen Ausrichtung aneignen, um mit der Digitalisierung mithalten zu können?**

Michel: Ich spüre gerade im Bildungswesen und an den Hochschulen eine starke Veränderung in der Bereitschaft, neue Gebiete zu entwickeln und die Studierenden darin auszubilden. Das hat einerseits mit Mentalität zu tun, aber auch mit der multikulturellen Herkunft der Studierenden sowie dem grossen Anteil an Studentinnen. Diese Entwicklungen sind begrüssenswert.

Rühl: Ich denke nicht, dass wir die Digitalisierung nur dadurch meistern, mehr Ingenieure auszubilden. Die Zukunft liegt viel eher in der interdisziplinären Zusammenarbeit. Wir sind noch zu stark im Silodenken verhaftet. Innovation und Kreativität entstehen durch Vielfalt.

Hirsig: Eine wichtige Kompetenz, die meiner Meinung nach schon in der Primarschule erlernt werden muss, ist das Programmieren. Es hilft uns zu verstehen, wie die Digitalisierung funktioniert. Erst wenn wir die Mechanismen dahinter verstehen und die Entwicklungen einordnen können, wird auch die Angst vor Robotern verschwinden.

Karrer: Das unterstütze ich sehr. Es ist unbestritten, dass wir bei den Anforderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, Nachholbedarf haben. Die Informatik ist im Lehrplan erst seit Kurzem verwurzelt. Dies zeigt, dass unsere politischen Prozesse diesbezüglich zu langatmig sind. Daneben sollten Kreativität und soziale wie auch emotionale Kompetenzen gefördert werden. Das sind Fähigkeiten, mit denen sich der Mensch gegenüber Maschinen differenzieren kann. Dies sollte zwingend stärker in die Bildung einfliessen.

### **Stichwort Kreativität: Zum Abschluss möchte ich von Ihnen wissen, wie Ihre digitale Wunsch-Maschine der Zukunft aussieht!**

Rühl: Ich wünsche mir einen digitalen Haushälter, der aufräumt, die Wohnung putzt, einkauft und kocht.

Karrer: Ich weiss zwar nicht, ob ich persönlich einen Roboter will, der mich im Alter pflegt. Nichtsdestotrotz bin ich der Meinung, dass die Digitalisierung im Bereich der Betreuung und der Pflege grosses Potenzial hat.

Michel: Ich muss gestehen, ich liebe Roboter! Ich besitze einen digitalen Staubsauger, das ist eine grosse Erleichterung. Auf der anderen Seite habe ich noch immer ein Auto mit Schaltung. Ich bin eine entscheidungsfreudige Person und will am Berg selbst bestimmen, mit welchem Gang ich hochfahren will. Ein

selbstfahrendes Auto käme für mich nicht infrage. Es beruhigt mich zu wissen, dass wir noch immer intelligenter sind als Roboter. Es braucht eine Programmierung, aber auch eine Entscheidung darüber, wie man programmiert.

Hirsig: Ich wünsche mir einen Roboter, der beamen kann. Mobilität ist in meiner Generation ein grosses Bedürfnis, was jedoch nicht sehr ökologisch ist. Ein klimaneutraler Beam-Roboter wäre eine nachhaltige Abhilfe.

\* Rosmarie Michel wurde 1931 in Zürich geboren. Sie führte die Confiserie Schurter ein halbes Jahrhundert lang und war Vorreiterin in Frauenfragen. Daneben war sie Mitglied verschiedener Verwaltungsräte von Grossfirmen wie der Valora Holding und der Credit Suisse. Das Gründungsmitglied von Avenir Suisse präsierte auch die Goldbach Media AG und viele Jahre lang die ZFV-Unternehmungen. Als Mitglied von Women's World Banking hat sich Rosmarie Michel bereits in den 1970er-Jahren mit Entwicklungshilfe und Kleinstkrediten befasst.

\*\* Christian Hirsig wurde vom Wirtschaftsmagazin Bilanz 2012 zu den «40 unter 40» gewählt. In den letzten Jahren begleitete er mit seinem Start-up Atizo unterschiedliche Firmen auf dem Weg zu mehr Innovation. In Bern und St. Gallen studierte er Betriebswirtschaft und war in den letzten Jahren als Dozent an Schweizer Universitäten und Fachhochschulen tätig. Hirsig hat 2016 die Plattform Swisspreneur gegründet. Damit soll der Start-up-Geist gefördert und jungen Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Ideen geholfen werden.

\*\*\* Dr. Stephan Sigrist ist Gründer und Leiter des Think Tank W.I.R.E. Er analysiert seit vielen Jahren interdisziplinär Entwicklungen in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft und beschäftigt sich schweremässig mit den Folgen der Digitalisierung in den Life Sciences, Financial Services, Medien, Infrastruktur und Mobilität. Er ist Herausgeber der Buchreihe ABSTRAKT und Autor zahlreicher Publikationen sowie Keynote-Referent an internationalen Tagungen. Mit W.I.R.E. berät er Entscheidungsträger bei der Entwicklung von langfristigen Strategien, begleitet Innovationsprojekte und unterstützt Unternehmen bei der Neugestaltung von zukunftsorientierten Räumen für Mitarbeitende und den Austausch mit Kunden. Nach seinem Biochemie-Studium an der ETH Zürich und einer Dissertation am Collegium Helveticum war er in der medizinischen Forschung von Hoffmann-La Roche tätig. Danach arbeitete er als Unternehmensberater bei Roland Berger Strategy Consultants und am Gottlieb Duttweiler Institute. Er ist im Stiftungsrat des Schweizerischen Allergiezentrum AHA und ab Januar 2018 Mitglied des Innovationsrats von Innosuisse, der Förderagentur des Bundes für wissenschaftsbasierte Innovation.